



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE TECNOLOGIA DE LA INDUSTRIA**

Trabajo monográfico titulado:

**“Elaboración de un plan de mejora para los Departamentos de Ventas, Cobranza
y Operaciones de la empresa Claro Tv. a partir del análisis de las quejas del
Departamento de Atención al cliente”**

Presentado por:

Br. Martin Isaac Báez Estrada

Br. Manuel Antonio Zúniga García

Br. Douglas Ignacio Bolaños Salgado

Optando por el título de: Ingeniero Industrial

Tutor:

Ing. Alejandro Blandino Rayo

Managua, Nicaragua Septiembre del 2010

Ingeniería Industrial

A: **Brs. Martin Isaac Baez Estrada**
 Manuel Antonio Zuniga Garcia
 Douglas Ignacio Bolaños Salgado

DE: Facultad de Tecnología de la Industria

FECHA: Lunes 20 de septiembre de 2010

Por este medio hago constar que se ha aprobado el tema de monografía titulado **“Elaboración de un plan de mejora para los departamentos de cobranza, ventas y operaciones de la empresa claro tv a partir del análisis de quejas del departamento de atención al cliente”**, Que contara con el Ing. Alejandro Blandino Rayo, como profesor guía ha sido aceptado por esta Decanatura por lo que puede proceder a su realización.

Cordialmente,

Ing. Daniel Cuadra Horney
Decano



Cc: Archivo

Agradecimiento

Agradecemos a Dios primeramente por habernos permitido escalar un peldaño más de nuestra vida, por darnos la dicha de conocer maestros ejemplares que nos enseñaron aparte de excelentes metodologías dentro de la carrera, a cultivar valores dentro y fuera de las organizaciones permitiéndonos desarrollar un amplio criterio para observar los distintos eventos de la vida.

Queremos agradecer especialmente a nuestro maestro el **Ing. Xavier Díaz-Lacayo Ugarte** primeramente por habernos impartido las clases de Control Estadístico De La Calidad Administración Total De La Calidad, por brindarnos la oportunidad de realizar este trabajo monográfico en las instalaciones de Claro TV donde desarrollaba la implementación de Sistemas Integrales De Calidad junto con la Gerencia General, a usted nuestro mayor respeto y admiración.

Agradecemos al personal de Atención al cliente que nos facilitaron la ayuda necesaria para realizar este trabajo y sobre todo por brindarnos su amistad y confianza.

Dedicatoria

*Dedico este trabajo monográfico a mi madre **Dra. Rosa Del Carmen Estrada Valle** por darme la vida sin nada a cambio, por brindarme tu cariño, amor y confianza, hoy quisiera darte el fruto de tu trabajo.*

*A mi padre **Dr. David Francisco Báez Sáenz** por tus reproches y consejos, por ser un padre bondadoso, lleno de paz y sobre todo de sabiduría, por enseñarme desde edad muy temprana a ser un caballero y una persona de bien.*

*A mi abuela **Aura Lily Sáenz Orellana** por ser parte de mi formación como niño, como adolescente y como hombre, por recordarme lo ejemplar que fue mi abuelo **David Constantino Báez Uriarte** en paz descansa, a quien admiro con todo mi corazón.*

A mis compañeros por brindarme su amistad incondicional, por lograr tantas metas juntos, compartiendo sacrificios durante nuestra trayectoria, por enseñarme el verdadero valor de la amistad.

A mi novia por comprenderme y brindarme su amor y su apoyo cuando más lo necesitaba, junto con su familia por desearme siempre el mejor de los éxitos en mi carrera profesional.

A mis hermanos y familia por compartir conmigo alegrías y tristezas por apoyarnos mutuamente y demostrar que somos y seremos siendo siempre unidos.

Martín Isaac Báez Estrada

Dedicatoria.

Dedico este trabajo a mis padres: Sra. Aulá Lila Gracia López y Dr. Manuel Antonio Zúniga López. Ambos por ser los pilares de mi familia que fueron el soporte de mi formación personal y profesional y me brindaron su apoyo a lo largo de mi educación en la universidad. Agradezco enormemente su ayuda incondicional, ya que sin ella no hubiera sido posible la culminación de esta añorada meta.

Agradezco a mi padre por haber sido un hombre que inculco en mí el valor del estudio, la responsabilidad, y el alcance del éxito a lo largo de mi vida. A mi madre por ser una amiga incondicional y por inculcarme el amor a Dios, a quien le doy gracias por haber llenado de bendiciones mi hogar al darme la familia que tengo.

A mis hermanas quienes han brindado su amistad y afecto. Y a pesar de toda circunstancia adversa hemos sido muy unidos en los momentos difíciles.

Manuel Antonio Zúniga García

Dedicatoria:

*A mi abuelo **Pedro Douglas Salgado Monterrey**, quien me enseñó que el trabajo duro, los buenos principios y la dedicación son muy importantes en la vida.*

*A mis padres **Mario Bolaños** y **Mercedes Salgado**, quienes siempre están ahí para apoyarme e impulsarme para que cada día sea una mejor persona.*

A mis hermanos y amigos quienes siempre me han alentado a seguir adelante.

*A mi profesor **Xavier Díaz** quien me apoyó mucho y me ha aconsejado para desempeñarme mejor en mi carrera.*

*Y al **DIOS** El Altísimo por este maravilloso regalo de la vida.*

Douglas Ignacio Bolaños Salgado

Índice.

Contenido	Pagina
1. Introducción.....	1
2. Antecedentes.....	2
3. Justificación.....	4
4. Objetivos.....	5
5. Marco teórico.....	6
5.1. Generalidades.....	6
Conceptualización de los clientes.....	6
Cliente externo.....	6
Cliente interno.....	6
Satisfacción visto como un concepto de servicio.....	6
Servicio.....	7
5.2. Que es claro tv.....	7
Atención al Cliente de Claro Tv.....	7
Operaciones.....	8
Ventas.....	8
Atención al Cliente.....	9
Cobranza.....	9
Sub contratación de servicios.....	9
5.3. Calidad Total.....	10
Diagrama de Ishikawa.....	11
Diagrama de Pareto.....	11
Árbol de Problemas.....	12
Hoja de control o Check list.....	12
5.4. El ciclo del servicio.....	12
5.5. Norma ISO 9000.....	15
5.5.1. Principios de gestión de la calidad.....	16
5.5.2. Fundamentos de gestión de la Calidad.....	18
Base racional para los sistemas de gestión de la Calidad.....	18
Requisitos para los sistemas de Gestión de la calidad.....	19
Enfoque de sistemas de Gestión de la Calidad.....	19
Enfoque basado en procesos.....	21
5.5.3. Política de calidad y objetivo de Calidad.....	22
5.5.4. Papel de la alta dirección dentro del sistema de Gestión de Calidad.....	23
5.5.5. Mejora continua.....	24
5.5.6. Papel de las técnicas estadísticas.....	25

5.6.	Estadísticas descriptivas.....	26
5.7.	Sistemas de gestión de la calidad y otras gestiones.....	28
6.	Marco Metodológico.....	29
6.1.	Metodología.....	29
6.1.1.	Análisis FODA del Departamento de Atención al cliente de Claro TV.	30
6.2.	Diseño de la metodología.....	33
6.2.1.	Investigación de Campo.....	33
6.2.2.	Resultados de la muestra.....	34
6.3.	Análisis mediante el Diagrama de Pardo.....	45
6.3.1.	Análisis del diagrama de Pareto de los reclamos.....	47
6.3.2.	Análisis del diagrama de Pareto de las gestiones.....	50
6.4.	Análisis de las causas de reclamos y Gestiones.....	50
6.5.	Plan de mejoras.....	54
6.5.1.	Plan de mejoras para el Departamento de atención al cliente ...	54
6.5.2.	Plan de mejoras para el Departamento de Operaciones.....	61
6.5.3.	Plan de mejoras para el Departamento de Ventas.....	63
6.5.4.	Plan de mejoras para el Departamento de Cobranza.....	64
6.6.	Segundo Muestreo.....	69
7.	Conclusiones.....	71
8.	Recomendaciones.....	74
9.	Web grafía (páginas web consultadas)	75
	Anexo de tablas	77
	Anexo de Gráficos	81
	Anexo de Diagramas.....	88

1.-Introducción

El trabajo que a continuación presentamos se realizó en la empresa **Claro Tv y/o Estesa**, la cual brinda los servicios de televisión por cable analógico a través de fibra óptica y cable coaxial. Actualmente está irrumpiendo en el mercado nacional con el servicio de televisión satelital, el cual es un servicio de televisión abierta con cobertura nacional que emplea tecnología satelital DTH (direct to home).

Además está encargada de prestar los servicios de internet vía telefónica y vía cable coaxial, los cuales son conocidos en el mercado nacional como Turbonett y Cablenet respectivamente, además del nuevo servicio de internet móvil o 3G.

Estesa es la empresa líder de televisión por cable a nivel nacional con cobertura de servicio en todo el territorio nacional. Actualmente el 100 % de sus acciones fue adquirido por la empresa transnacional **Claro**, propiedad del empresario mexicano Carlos Slim, de la cual hoy se deriva el nuevo giro de negocio de la tv por cable e internet en Nicaragua, que hoy conocemos como **claro Tv**.

Actualmente se está sintiendo la necesidad de implementar modelos de trabajo y procesos administrativos que vayan enfocados a un solo objetivo, como lo es la satisfacción del cliente, el cual es la principal razón de existir de **claro Tv** como empresa. Debido a que ha habido un enorme cambio Organizacional con el traspaso del modelo de servicio de **Estesa** al de **Claro**, hubo ciertos desordenes organizacionales que impidieron brindar un servicio de calidad y por ende la insatisfacción de los clientes de **claro Tv**.

Es por tal razón que se implementaron algunas de las herramientas de la administración total de la calidad y mejora continua para lograr que de alguna manera **Claro tv** adquiriera una filosofía de calidad y se encamine a ventaja competitiva que la llevara a ser la empresa líder del mercado nacional.

2.-Antecedentes

Los dueños de la televisión por paga, Estesa, siempre tuvieron conciencia de sus limitaciones en el campo de las comunicaciones. Sus primeros pasos en el negocio fue instalando antenas parabólicas en la década de los ochenta del siglo pasado. Aunque la televisión por suscripción había venido al mundo para responder a las necesidades de las personas cuyas viviendas estaban ubicadas en zonas donde la televisión abierta no llegaba, sus propulsores pronto se percataron que las posibilidades de su explotación eran infinitas. Nicaragua no escapó a este fenómeno. Una conciencia esclarecida de los grandes dividendos que dejaría el negocio, determinó su andar. Los primeros en contratar los servicios fueron las familias más pudientes y los miembros del partido de gobierno. Así comenzó a filtrarse la televisión internacional en Nicaragua.

Managua era entonces tierra compartida. Con entusiasmo Estesa se entregó a la conquista de los capitalinos. La oferta era seductora: podrían ver más de cincuenta canales y colmar todos sus antojos. El desarrollo de la televisión por suscripción no podía delimitarse dentro de un espacio geográfico demasiado estrecho. Conquistada la capital, Estesa emprendió la colonización del territorio nacional. Poco a poco fue adquiriendo las empresas de televisión por cable que existían en Masaya, Granada, Rivas, León y Chinandega. En un movimiento posterior entró al negocio de internet y de telefonía internacional. Modernizó su infraestructura, tendió la fibra óptica, amplió el número de canales ofertados. No escatimó recursos para ubicarse como la empresa de televisión por paga más importante de Nicaragua. Convencidos desde siempre que más temprano que tarde entrarían en alianzas o ceder su cetro al mejor postor, la hora llegó. Enitel-Claro anunció la operación de TV Claro: un servicio de televisión digital por suscripción en la ciudad de Managua, con más de cien canales, a la vez que establecería paquetes más bajos que los ofertados por Estesa. Siempre se previó que el adquirente de la telefonía básica buscaría ampliar su red de negocios ofreciendo los servicios de la televisión por paga. Estesa optó por escuchar ofertas de compra. La determinación de su venta trajo aparejada el relanzamiento de Sky, por parte de

Comunicaciones Inalámbricas de Centro América (Coinca), cuyo mayor accionista es Carlos Pellas, condueño de Estaciones Terrenas Satelitales (Estesa).

. A cargo de la gerencia de Claro TV-Estesa se encuentra Augusto Vargas quien conoce el negocio y ha dirigido el negocio desde el nacimiento de Estesa. La gerencia de Claro-Enitel y Claro TV-Estesa se encuentran con un reto muy grande lograr la fusión de estas dos empresas adaptándose mutuamente a los procesos y sistemas de información de ambas empresas .

3.- Justificación.

La gerencia de Claro TV tomo la decisión de implementar Sistemas Integrales de Calidad esto en vista a la urgencia de incrementar las ventas y reducir la insatisfacción de los clientes y la pérdida de los mismos, ya que es una empresa utilitarista, para ello se creó la necesidad de analizar, estandarizar y rediseñar las etapas de los procesos más sensibles en la satisfacción de las necesidades de los clientes dentro de cada departamento, escogiendo así los mas involucrados en los procesos y los responsables, para que la satisfacción al cliente se dé. Estos departamentos son cuatro y se nombran a continuación: Atención al cliente, Cobranzas, Operaciones y Ventas.

Debido a que se observo que en Claro Tv se estaba atravesando por una situación muy difícil, desde el punto de vista organizacional, decidimos contribuir al desarrollo y mejora de la productividad del servicio mediante la realización de este estudio, el cual contribuyo en identificar y diagnosticar las áreas o departamentos de la empresa que en parte no estaban contribuyendo a la satisfacción plena del cliente con sus servicios.

El plan de mejora que se propuso en este trabajo es parte de la meta que tiene la empresa de adoptar una filosofía de calidad y la búsqueda de la mejora continua. Tratando de alcanzar esa visión se cumplió el propósito de que la implementación de las mejoras que en este estudio se propusieron, ayudó a disminuir la afluencia de clientes que se quejaban del servicio que les brinda Claro TV.

4.-Objetivos

Objetivo general:

Elaborar un plan de mejora para los departamentos de Operaciones, ventas y cobranzas a partir del análisis de las quejas del departamento de atención al cliente de la empresa Claro Tv

Objetivos específicos:

1. Analizar los tiempos de espera y de atención en el departamento de atención al cliente para agilizar el trámite del cliente.
2. Identificar mediante las herramientas necesarias de la calidad los principales problemas que afectan la satisfacción del cliente.
3. Plantear puntos de mejora que agilicen los procesos administrativos en el área de ventas, operaciones y cobranza para reducir los reclamos de clientes en Claro TV.

5.- Marco teórico

5.1-Generalidades

CONCEPTUALIZACIÓN DE LOS CLIENTES

Cliente es toda persona u organización que acude a otra con necesidades por satisfacer y esta ultima mediante insumos y la realización de un conjunto de actividades logra transformar las insatisfacciones en satisfacciones.

CLIENTE EXTERNO:

Es el Cliente final de la Empresa, el que esta fuera de ella y el que compra los productos o adquiere los servicios que la Empresa genera.

CLIENTE INTERNO:

Es quien dentro de la Empresa, por su ubicación en el puesto de trabajo, sea operativo, administrativo o ejecutivo, recibe de otros algún producto o servicio, que debe utilizar para alguna de sus labores.

SATISFACCION VISTO COMO UN CONCEPTO DE SERVICIO:

En el servicio prestado por una Empresa, están incluidas todas aquellas prestaciones, tanto de uso como socio-culturales, que hacen más ventajosa a los intermediarios la venta del producto y que permite conseguir a los consumidores la máxima satisfacción. Así como, todas las combinaciones de elementos físicos y recursos humanos ofrecen un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se

experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los Clientes.

SERVICIO:

Todos los ofrecimientos de valor para la clientela de una Empresa, ya sea separado o incluido en un producto y que se pueden proporcionar antes, durante y después de la venta.

Es un conjunto de elementos intangibles, acciones, interacciones personales y actitudes que diseña una empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

5.2-Que es Claro TV

Claro TV es una empresa que ofrece el servicio de TV cable analógico a través de su red híbrida de fibra óptica y cable coaxial (HFC), brindándole señal las 24 horas de día con 89 canales de programación variada. Además ofrece el servicio de Claro TV Satelital, es un servicio de televisión abierta con cobertura nacional que emplea tecnología Satelital DTH (Direct To Home). Este servicio se ofrece por medio de una antena receptora de 1.20 m de diámetro.

Mediante el Servicio de DTH se ofrecen 50 canales con programación variada y la opción de adquirir paquetes de canales Premium con un monto mensual adicional.

Atención al cliente de Claro TV

CLARO TV está comprometido con sus clientes a brindar un servicio integral, con los más innovadores esquemas de eficiencia y calidad, para garantizar el bienestar y

satisfacción de nuestros usuarios, ofreciendo siempre productos y asistencias con el mayor valor agregado.

En las sucursales de Claro TV podrás recibir información sobre los productos y servicios de Televisión por suscripción, internet sobre cable coaxial y otros productos que te ofrece Claro. Así mismo podrás recibir servicios relacionados como cambios de dirección, reportes de averías (TV e internet por cable), cambios de forma de pago, reposición y pago de facturas de los diferentes servicios.

Los Centros de Atención al Cliente de Claro TV están disponibles en la mayor parte de Nicaragua, desde el Norte hasta el Sur del país: Oficina Central en Managua, Masaya, Granada, Carazo, Rivas, San Juan del Sur, Estelí, Matagalpa, Jinotega, Juigalpa, Sébaco, León y Chinandega.

Operaciones

Tiene el propósito de construir y conservar en óptimas condiciones físicas, y con los estándares de transmisión establecidos la red de telecomunicaciones tanto de los clientes como los de la empresa. Así mismo debe realizar en tiempo y forma los trabajos técnicos solicitados por los clientes y por la empresa. No debe permitir que ni la empresa ni el cliente incurran en gastos por fallas técnicas, con el fin de garantizar la satisfacción del cliente en cuanto a señal, audio, video y transferencia de datos.

Ventas

Tiene la misión de incrementar la cartera de suscriptores, a través de promover y concretar la venta de los servicios y productos en claro tv, proporcionando una atención cálida e información veraz y oportuna sobre precios, productos y servicios promocionales, todo ello con el fin de persuadir a los clientes potenciales de las ventajas y beneficios de contar con nuestros servicios.

Atención al cliente

Tiene el objetivo de retener a los clientes actuales, así como estimular y concretar un incremento en los negocios con ellos y con los clientes potenciales, a través de proporcionar una atención personalizada, por lo que también debe responder eficazmente a las preguntas y preocupaciones específicas de los clientes, así como mejorar la capacidad de respuesta ante los planeamientos y controlar las actividades que aseguren la credibilidad y el cumplimiento de los estándares de la empresa.

Cobranzas

El objetivo principal de Cobranzas es sintéticamente: *“cobrar todo en el menor tiempo posible”*, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

Es por ello que su labor es concentrarse en manejar todas las variables que participan en esa ecuación, que son:

- a) Control sobre la concesión de crédito
- b) Análisis y planeación de periodos de cobros o plazos.
- c) Control de cobros.
 - i. Aumentar las ventas a crédito o disminuirlas
 - ii. Adoptar una política más agresiva para acelerar los cobros.

Mantener al corriente los saldos de los clientes é ingresar el flujo de efectivo a la empresa, manteniendo una cartera sana.

Subcontratación de servicios:

Por *subcontratación* se define la gestión o ejecución diaria de una función empresarial por un proveedor externo de servicios. La empresa subcontratante deberá transferir parte del control administrativo y operacional a la empresa subcontratada, de modo que ésta pueda realizar su trabajo apartada de la relación normal de la empresa

subcontratante y sus clientes. La subcontratación también implica un considerable grado de intercambio bidireccional de información, coordinación y confianza.

Las tareas que se realizan en el departamento de operaciones tales como la conexión y reconexión, son realizadas por empresas terceristas que venden sus servicios a Claro Tv. Estas empresas son dos: Metropolitana y EMARSA, las cuales son conocidas bajo el seudónimo de **Contratas**.

5.3-Calidad Total

Cuando de calidad se trata ya no sólo es una cuestión de cumplir con las especificaciones, sino también de tener debidamente en cuenta, como antes se mencionó, la calidad de los procesos, pero sin dejar de lado la calidad de atención a los clientes, la calidad del ambiente de trabajo, la calidad del medio ambiente, la seguridad de trabajadores, usuarios y comunidad en su conjunto.

Así pues, calidad total es algo que lo abarca todo, tanto en procesos como en áreas y sectores. Calidad total implica un compromiso ético con la excelencia, lo cual significa un fervor por la mejora continua de los productos y procesos.

Las empresas de servicio a veces se ven orientadas a cumplir las metas de ventas, hacen todo por vender un servicio sin tomar en cuenta que la razón de la existencia de la empresa depende de la postventa, ya no se trata solo de vender el servicio sino asegurar la calidad del servicio en cuanto a las necesidades del cliente.

Un cliente es el evaluador y quien recomienda el servicio prestado por una empresa, el 60% de las ventas que realiza una empresa de servicio se debe a las recomendaciones de sus clientes actuales, el 30% por estrategias de marketing y el 10% por habilidad propia de los vendedores.

Es imposible generar calidad hacia fuera de la empresa, sin generar primeramente calidad hacia dentro de la misma. Mejorar el liderazgo, la capacitación, los procesos productivos, los sistemas de prevención y evaluación, la contratación y dirección del personal, la seguridad y la comunicación interna, son algunos de los factores cruciales para que la empresa sea altamente competitiva y pueda superar a sus oponentes. Sólo generando la excelencia interna es factible posicionarse en la mente de los usuarios como un oferente de productos y servicios con alto valor agregado.

Calidad implica tomar en consideración los deseos y necesidades de los consumidores, internos (a los efectos del proceso) y externos (en cuanto a los productos y servicios ofrecidos). También significa la mejora continua. Y ésta mejora continua no acepta la falta de adecuación a las nuevas demandas. Por ello es que la mejora continua hace a la calidad total.

Diagrama de Ishikawa:

El Diagrama de Ishikawa, también llamado diagrama de causa-efecto, es una de las diversas herramientas surgidas a lo largo del siglo XX en ámbitos de la industria y posteriormente en el de los servicios, para facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en esferas como lo son; calidad de los procesos, los productos y servicios. Fue concebido por el ingeniero japonés Dr. Kaoru Ishikawa en el año 1943. Se trata de un diagrama que por su estructura ha venido a llamarse también: diagrama de espina de pescado, que consiste en una representación gráfica sencilla en la que puede verse de manera relacional una especie de espina central, que es una línea en el plano horizontal, representando el problema a analizar, que se escribe a su derecha.

Diagrama de Pareto

El diagrama de Pareto, también llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los "pocos vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales, como se puede ver en el ejemplo de la gráfica al principio del artículo.

Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

Árbol de problemas

El árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar mediante la intervención del proyecto utilizando una relación de tipo causa-efecto.

Hoja de control o checklist

La Hoja de Control u hoja de recogida de datos, también llamada de Registro, sirve para reunir y clasificar las informaciones según determinadas categorías, mediante la anotación y registro de sus frecuencias bajo la forma de datos. Una vez que se ha establecido el fenómeno que se requiere estudiar e identificadas las categorías que los caracterizan, se registran estas en una hoja, indicando la frecuencia de observación.

5.4-El ciclo de servicio

Un ciclo de servicio es la secuencia completa de contactos que experimenta un cliente para satisfacer las necesidades demandadas. Se inicia en el cliente con la concreción

de necesidades plasmadas en un pedido y que otro está dispuesto a proveer. Este suceso continúa con una serie de instantes de contacto hasta que el cliente cierra el ciclo sí queda satisfecho con el resultado y está dispuesto a regresar y demandar nuevamente el servicio.

Al comprender el ciclo de servicio se podrá tener otro concepto de las funciones de atención al cliente en claro tv y la vital fuente de información con frecuencia los departamentos de cobranza, operaciones y ventas no entienden cómo usar la información proporcionada en atención al cliente dentro de sus procesos para generar eficiencia y disminuir el tiempo empleado en resolver problemas de poca significancia.

Por tanto observar, diseñar y desarrollar un proceso desde la perspectiva de un CICLO de SERVICIO realmente es mirarlo desde el punto de vista del cliente y no de la organización, esto es tener el Cliente como punto de referencia para fijar las prioridades del cliente de Claro TV. Luego si se espera transformar la excelencia en el servicio de atención al cliente en un factor cultural y diferenciador que permita desarrollar la mayor ventaja competitiva de una organización, es necesario que los trabajadores de la empresa conozcan en qué consiste un Ciclo de Servicio.

Mediante éstos procesos los clientes y los trabajadores de Claro Tv articulan condiciones de satisfacción y las completan a través del cumplimiento superando sobre todo las expectativas del cliente.

Esta interrelación humana entre cliente-proveedor se fundamenta en cuatro etapas básicas conceptuales con sus instantes generales de Contacto:

1. La de **Preparación** en dónde el Cliente estudia y define sus necesidades plasmándolas en una solicitud de pedido y el proveedor identifica cuáles son las preocupaciones del cliente y cómo se le podrán satisfacer de manera fácil.

2. La de **Escucha y Negociación** dónde el proveedor está dispuesto a satisfacer la demanda mediante la evaluación y la definición conjunta de las condiciones de promesa del servicio; el proveedor identifica que tiene que hacer para poder elaborar propuestas de promesa “realizables”, “confiables” y “atractivas” y el cliente precisa el apoyo que necesita el proveedor para estar en condiciones de establecer compromisos. No necesariamente el cliente siempre tiene la razón es por ello que este semi-ciclo se cierra con un acuerdo o negocio de promesa que genera expectativas concretas al cliente. La confianza a partir de aquí entra en juego y las expectativas del cliente se concretan.

3. La de **Ejecución** en dónde a partir del acuerdo conjunto, la promesa, se da inicio a la prestación del servicio.

Para esto el proveedor identifica como soporte una red interna de compromisos, y una infraestructura de tecnología que le permitirá sobre unos estándares de eficiencia optimizar su productividad y entregar un producto con calidad y oportunidad. A partir de aquí el Cliente siempre tiene la razón.

4. La de **Aceptación** cuando a partir de la declaración de cumplimiento de lo prometido el cliente recibe el producto y lo evalúa contra la promesa para afirmar su aceptación y declarar cumplidas o no las condiciones de satisfacción del servicio. Es en este instante dónde se construye la percepción positiva de satisfacción en la mente del cliente.

En esta etapa es importante que el departamento de atención al cliente retroalimente a los demás departamentos en este caso cobranza, operaciones y ventas según la declaración de satisfacción del cliente, para mejorar su tecnología o sus procesos y lograr o superar la satisfacción del cliente en un próximo ciclo.

Es de vital importancia en este semi-ciclo determinar las mejores prácticas que se necesitan para escuchar permanentemente el grado de satisfacción con nuestro servicio y determinar las nuevas necesidades emergentes.

Este último punto del ciclo refleja el principio del círculo de Deming que lo pueden observar en la siguiente figura, traducido a este trabajo es planear conforme a los resultados del análisis de una muestra mejoras para los demás departamentos con el fin de mejorar la atención a clientes, hacer o aplicar este plan de mejora, verificar que los cambios estén brindando los resultados esperados y corregir los cambios si es necesario y repetir constantemente este ciclo para lograr el cero defecto y tener al cliente satisfecho no solo por el producto adquirido sino sobre pasar sus expectativas en cuanto al nivel de servicio que se le ofrece.



5.5-Normas ISO 9000

- La Norma ISO 9000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

- La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación, y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.
- La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.
- La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

Todas estas normas juntas forman un conjunto coherente de normas de sistemas de gestión de la calidad que facilitan la mutua comprensión entre las necesidades del cliente y las necesidades de la empresa de Claro TV.

5.5.1-Principios de gestión de la calidad

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir la aplicación de este ciclo de servicio hacia una mejora en el desempeño de la empresa en cuanto a cumplir con las necesidades y expectativas del cliente.

- a) **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes,

satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.

- b) **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización
- c) **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- d) **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- e) **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- f) **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- g) **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

- h) **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000.

5.5.2-Fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad

Base racional para los sistemas de gestión de la calidad

Los sistemas de gestión de la calidad pueden ayudar a empresas como Claro TV a aumentar la satisfacción de sus clientes.

Los clientes necesitan productos y servicios con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y servicio, generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia empresa mediante su fuente de información como lo es el departamento de atención al cliente. En cualquier caso, es finalmente el cliente quien determina la aceptabilidad del producto y servicio que está percibiendo. Dado que las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances tecnológicos, Claro TV debe mejorar continuamente sus productos, procesos y servicios.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las empresas a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de servicios que superen las expectativas del cliente y a referencia para la mejora continua

con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la eficiencia de los trabajadores de Claro TV. Proporcionara confianza tanto a la empresa como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos y servicios que satisfagan los requisitos de forma coherente. Mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporciona el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente.

Requisitos para los sistemas de gestión de calidad

La familia de Normas ISO 9000 distingue entre requisitos para los sistemas de gestión de la calidad y requisitos para los productos.

Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad se especifican en la Norma ISO 9001. Los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad son genéricos y aplicables a organizaciones de cualquier sector económico e industrial con independencia de la categoría del producto ofrecido. La Norma ISO 9001 no establece requisitos para los productos.

Los requisitos para los productos pueden ser especificados por los clientes, por la organización anticipándose a los requisitos del cliente, o por disposiciones reglamentarias. Los requisitos para los productos y, en algunos casos, los procesos asociados pueden estar contenidos en, por ejemplo: especificaciones técnicas, normas de producto, normas de proceso, acuerdos contractuales y requisitos reglamentarios.

Enfoque de sistemas de gestión de la calidad

Un enfoque para desarrollar e implementar un sistema de gestión de la calidad comprende diferentes etapas tales como:

- a) determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas;
- b) establecer la política y objetivos de la calidad de la organización;
- c) determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad;
- d) determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad;
- e) establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- f) aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso;
- g) determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas;
- h) establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Si Claro Tv adopta el enfoque anterior genera confianza en la capacidad de sus procesos y en la calidad de sus productos y servicios, y proporciona una base para la

mejora continua. Esto puede conducir a un aumento de la satisfacción de los clientes y por consecuencia al éxito de Claro TV.

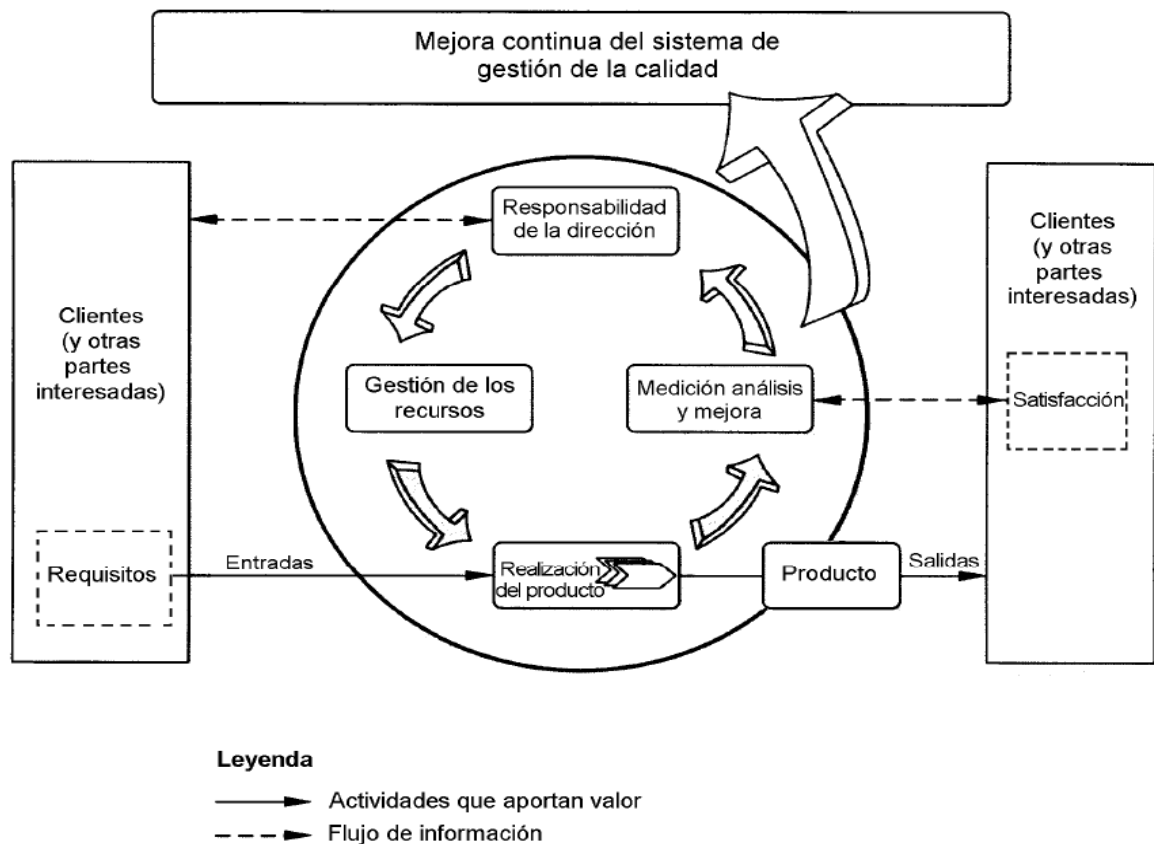
Enfoque basado en procesos

Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados puede considerarse como un proceso.

Para que Claro TV opere de manera eficaz, tienen que identificar y gestionar numerosos procesos interrelacionados y que interactúan. A menudo el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso. Y es el enfoque que deben tomar los gerentes de las áreas de operaciones, cobranza y ventas con respecto a atención al cliente, la información que brinda el cliente al evaluar tanto el servicio como el producto que le es proporcionado para suplir sus necesidades es la entrada al proceso de planeación para la atraer, retener y motivar a los clientes.

Los clientes juegan un papel significativo para proporcionar elementos de entrada a la empresa. El seguimiento de la satisfacción de los clientes requiere la evaluación de la información relativa a su percepción de hasta qué punto se han cumplido sus necesidades y expectativas.

En la siguiente figura se muestra se muestra el sistema de gestión de la calidad basado en procesos descrito en la familia de normas ISO 9000, cabe destacar que este modelo no muestra los procesos a un nivel detallado.



NOTA Las indicaciones entre paréntesis no son aplicables a la Norma ISO 9001.

5.5.3-Política de calidad y objetivos de la calidad

La política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse. El logro de los objetivos de la calidad puede tener un impacto

positivo sobre la calidad del producto, la eficacia operativa y el desempeño financiero y, en consecuencia, sobre la satisfacción y la confianza de las partes interesadas.

5.5.4-Papel de la alta dirección dentro del sistema de gestión de la calidad

A través de su liderazgo y sus acciones, la alta gerencia de Claro TV puede crear un ambiente en el que el personal se encuentre completamente involucrado y en el cual un sistema de gestión de la calidad puede operar eficazmente. Los principios de la gestión de la calidad pueden ser utilizados por la alta gerencia como base de su papel, que consiste en:

- a) establecer y mantener la política de la calidad y los objetivos de la calidad de la organización;
- b) promover la política de la calidad y los objetivos de la calidad a través de la organización para aumentar la toma de conciencia, la motivación y la participación;
- c) asegurarse del enfoque hacia los requisitos del cliente en toda la organización;
- d) asegurarse de que se implementan los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas y para alcanzar los objetivos de la calidad;
- e) asegurarse de que se ha establecido, implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la calidad;

- f) asegurarse de la disponibilidad de los recursos necesarios;
- g) revisar periódicamente el sistema de gestión de la calidad;
- h) decidir sobre las acciones en relación con la política y con los objetivos de la calidad;
- i) decidir sobre las acciones para la mejora del sistema de gestión de la calidad.

5.5.5-Mejora continúa

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes tanto externos como internos de la empresa de Claro TV. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- a) el análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora;
- b) el establecimiento de los objetivos para la mejora;
- c) la búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos;
- d) la evaluación de dichas soluciones y su selección;

- e) la implementación de la solución seleccionada;
- f) la medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos;
- g) la formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora.

5.5.6 Papel de las técnicas estadísticas

El uso de técnicas estadísticas puede ser de ayuda para comprender la variabilidad y ayudar por lo tanto a las organizaciones a resolver problemas y a mejorar su eficacia y eficiencia. Asimismo estas técnicas facilitan una mejor utilización de los datos disponibles para ayudar en la toma de decisiones.

La variabilidad puede observarse en el comportamiento y en los resultados de muchas actividades, incluso bajo condiciones de aparente estabilidad. Dicha variabilidad puede observarse en las características medibles de los productos y los procesos, y su existencia puede detectarse en las diferentes etapas del ciclo de vida de los productos, desde la investigación de mercado hasta el servicio al cliente y su disposición final.

Las técnicas estadísticas pueden ayudar a medir, describir, analizar, interpretar y hacer modelos de dicha variabilidad, incluso con una cantidad relativamente limitada de datos. El análisis estadístico de dichos datos puede ayudar a proporcionar un mejor entendimiento de la naturaleza, alcance y causas de la variabilidad, ayudando así a resolver e incluso prevenir los problemas que podrían derivarse de dicha variabilidad, y a promover la mejora continua.

La utilidad de técnicas estadísticas surge de la variabilidad que puede ser observada en el comportamiento y resultado de prácticamente todos los procesos, aun bajo condiciones aparentemente estables. Dicha variabilidad puede ser observada en las características cuantificables de los productos y procesos, y puede verse a la salida de diversas etapas en el ciclo de vida total de los productos, desde la investigación de mercado hasta el servicio al cliente y la disposición final.

De esta manera, las técnicas estadísticas permiten hacer un mejor uso de los datos disponibles para la toma de decisiones, contribuyendo en el mejoramiento de la calidad de los productos y de los procesos para lograr la satisfacción del cliente. Estas técnicas son aplicables en un amplio espectro de actividades, tales como investigación de mercado, diseño, desarrollo, producción, verificación, instalación y servicio.

5.6- Estadísticas descriptivas

El término estadísticas descriptivas se refiere a procedimientos para resumir y presentar datos cuantitativos de una manera que revela las características de la distribución de datos.

Las características de los datos que son típicamente de interés son su valor central (frecuentemente descrito por el promedio), y extensión o la dispersión (normalmente medida por el rango, la desviación o la varianza). Otra característica de interés es la

distribución de los datos, para la cual existen medidas cuantitativas que describen la forma de la distribución (tal como el grado de sesgo que describe su simetría).

La información proporcionada por las estadísticas descriptivas frecuentemente puede ser transmitida fácil y eficazmente por una variedad de métodos gráficos, que incluyen el despliegue de datos relativamente simples tales como:

- Un gráfico de tendencia (también llamado grafico de corrida), que es un trazo de una característica de interés sobre un periodo de tiempo, para observar su comportamiento en el tiempo.
- Un gráfico de dispersión, que ayuda a evaluar la relación entre dos variables.
- Un histograma, que describe la distribución de los valores de una característica de interés.
- Otros

Existe una amplia serie de métodos gráficos que pueden ayudar a la interpretación y análisis de los datos.

Los métodos gráficos pueden ser útiles para revelar características poco comunes de los datos que no pueden ser detectadas en un análisis cuantitativo. Estos son utilizados extensamente en el análisis al explorar o verificar relaciones entre variables y al estimar parámetros que describen dichas relaciones. También tienen una aplicación importante al resumir y presentar datos complejos o relaciones entre datos de una forma eficaz, especialmente para el público no especializado y son una valiosa ayuda en la toma de decisiones.

5.7-Sistemas de gestión de la calidad y otras gestiones

El sistema de gestión de la calidad es aquella parte del sistema de gestión de la organización enfocada en el logro de resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de los clientes, según corresponda. Los objetivos de la calidad complementan otros objetivos de la empresa, tales como aquellos relacionados con el crecimiento, los recursos financieros, la rentabilidad, el medio ambiente y la seguridad y salud ocupacional. Las diferentes partes del sistema de gestión de una organización pueden integrarse conjuntamente con el sistema de gestión de la calidad, dentro de un sistema de gestión único, utilizando elementos comunes. Esto puede facilitar la planificación, la asignación de recursos, el establecimiento de objetivos complementarios y la evaluación de la eficacia global de la organización. El sistema de gestión de la organización puede evaluarse comparándolo con los requisitos del sistema de gestión de la organización. El sistema de gestión puede asimismo auditarse contra los requisitos de Normas Internacionales tales como ISO 9001 e ISO 14001. Estas auditorías del sistema de gestión pueden llevarse a cabo de forma separada o conjunta.

6.-Marco metodológico

6.1-Metodología

La investigación fue de campo, ya que se realizó un estudio directo con el fenómeno tratado en el área clave, que es atención al cliente, y consistió en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurrieron los hechos, y para eso se puso en práctica algunas herramientas necesarias para la recopilación, procesamiento y análisis de los datos obtenidos, los cuales fueron de gran importancia para proponer oportunidades de mejora para los departamentos de Ventas, Operaciones y Cobranza de Claro Tv.

Con este estudio se pudo lograr la mejora en el servicio al cliente ofrecido por claro tv., ya que permitió detectar el motivo de la insatisfacción de los clientes y que departamento de la empresa era la responsable de tal insatisfacción o a cual se le atribuía dicha responsabilidad. Gracias a que se pudo identificar el origen de los problemas internos que causan insatisfacción de los clientes, se pudo realizar un plan de mejoras orientado al fortalecimiento de las capacidades internas de cada departamento y por consiguiente al mejoramiento de la atención al cliente por parte de la empresa claro tv como sistema único.

6.1.1 -Análisis FODA del departamento de Atención al Cliente Claro tv

La interrelación de estos cuatro factores proporciona una visión de las ventajas con que cuenta el departamento de Atención al Cliente y las desventajas que limitan su campo de acción.

Por un lado, las fortalezas y debilidades son factores que representan el conjunto de activos y habilidades que el Departamento de Atención al Cliente posee con relación a las necesidades del cliente. Y por el otro lado, las oportunidades y amenazas se refieren a las limitantes del departamento en el campo externo, o sea fuerzas externas a él.

El siguiente cuadro muestra la interrelación de los factores mencionados anteriormente identificando tanto las ventajas y desventajas con las que cuenta el departamento de atención al cliente.

Análisis FODA del Departamento de Atención al Cliente de Claro Tv.

Fortalezas:	Debilidades:
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con un grupo de auxiliares capaces de manejar la problemática de los clientes. • Son la principal fuente de información acerca de las inquietudes del cliente. • Personal capaz de identificar tanto las necesidades del cliente como su problemática. • Gran manejo y concepto de los procesos vinculados con las demás áreas. • Curva de aprendizaje y experiencia en el manejo de quejas. • Apoyo de la Gerencia General de Claro TV para la mejora del departamento. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay cumplimiento de normas de la empresa. • Falta de gestión de información. • Mucha dependencia de las otras áreas en la solución de problemas. • Mala imagen de atención al cliente por la deficiencia en las otras áreas. • No hay asimetría de información con las áreas de operaciones, cobranza y ventas. • No hay retroalimentación al personal acerca del cambio de políticas de las áreas involucradas. • Poca supervisión y capacitación a personal nuevo. • El departamento de informática no responde a las necesidades de atención al cliente con respecto a cambios en el sistema. • No existe delegación de poder.

Oportunidades:	Amenazas:
<ul style="list-style-type: none">• Retroalimentación a los demás departamentos para orientar sus procesos a las necesidades del cliente.• Aprendizaje de herramientas necesarias de calidad para retroalimentar a los demás departamentos.• Capacidad de establecer criterios y políticas para mejorar la atención al cliente.• Negociar con las demás áreas la independencia de atención al cliente para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• Facilidad de la competencia para crear mala imagen de la atención a clientes.• Clientes actuales hacen replica de su insatisfacción en el servicio provocando la pérdida de clientes y atracción de clientes nuevos.• Mejora indirecta de la competencia con respecto a la perspectiva del cliente.• Ataques de los mismos clientes a la empresa.

Si bien es cierto, atención al cliente es la imagen o la cara de la empresa, las áreas que están involucradas directamente con la satisfacción del cliente, o bien dicho, quienes son responsables porque el cliente este conforme con el servicio que se le está proporcionando.

Es por ello que se decidió hacer un estudio en atención al cliente acerca del porque visita el cliente las instalaciones de atención al cliente y que impide la atención satisfactoria al cliente de parte de las auxiliares de atención al cliente.

6.2.-Diseño de la metodología.

6.2.1.-Investigación de campo.

Los datos de interés se recogieron directamente en los escritorios de atención al cliente de Claro tv., mediante un muestreo realizado del 21 al 28 de Enero del año 2010. En dicha semana se contabilizó el total de clientes que llegó a las oficinas de Claro tv para realizar cualquier gestión; tomando a la vez el motivo de su visita y la manera en que fue atendido.

Para dicho muestreo se diseñó un **check list** o lista de verificación (ver anexos), el cual tenía como objetivo identificar los siguientes parámetros de estudio:

Motivo de la visita: con esto se obtuvo la información necesaria para determinar el porqué el cliente acude a al departamento de atención al cliente o más bien el tipo de gestión que llega a solicitar.

Departamento Involucrado: Para cada gestión existe un departamento envuelto directa o indirectamente con la naturaleza de dicha gestión. Fue necesario identificar a que departamento corresponde dicha responsabilidad. Debido a que se dividió, se sacó porcentaje del total de gestiones para cada departamento.

Registro del cliente: Se tomaron estos datos con el objetivo de tener un soporte para la empresa del número de cliente y el sistema en que está registrado. Esto con el objetivo de que con el estudio Claro Tv pueda dar seguimiento más de cerca a cada cliente tomado en el muestreo.

Parámetros de atención al cliente: Los parámetros tomados en cuenta fueron: la hora de entrada de los clientes, Tiempo de espera para ser atendidos y tiempo de atención en escritorio. Estos fueron tomados con el objetivo de conocer demostrar si el proceso de atención al cliente está controlado o normalizado.

Observaciones: se introdujo este acápite para anotar información valiosa que los clientes pudieron dar al momento de ser tomado su caso en particular. Y la manera en que se sientes satisfechos o no satisfechos con el servicio. Dicha información fue tomada en cuenta al momento de proponer oportunidades de mejora para que los clientes mejoren su percepción de claro tv como empresa.

6.2.2.-Resultados de la muestra:

Después de haber realizado el muestreo en el departamento de atención al cliente, durante los 7 días establecidos, se obtuvo una total de 1500 muestras que equivalen a la visita de un cliente cada una. se hizo una categorización de las visitas en la siguiente clasificación:

Caja: Se refiere al grupo de clientes que se dirigió a realizar un pago en la caja de claro Tv. Del universo de la muestra se obtuvo un total de **900 personas** que realizaron algún tipo de pago en caja lo cual equivale al 60 % del total.

Atención en escritorio: Esta clasificación representa el conjunto de trámites y reclamos por los cuales los clientes acuden a las oficinas de Claro tv y fueron atendidos por las auxiliares de atención al cliente. Este segmento de la muestra es la parte substancial del estudio, porque de este grupo seleccionado, se pudo estratificar las gestiones que a cada departamento le corresponde.

Del universo de la muestra se obtuvo un total de 600 personas que pasaron al escritorio de atención al cliente. Este grupo equivalen al 40 % del total. Con esta muestra de la población se hizo la siguiente clasificación:

- **Reclamos:** Se contabilizo el total de reclamos que se dirigen a la operatividad de cada departamento o a la responsabilidad que estos tienen hacia el cumplimiento de los requisitos necesarios para brindar un servicio de calidad.

Se obtuvo un total de 141 reclamos de los cuales se dividieron por cada departamento, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla numero 1: Reclamos realizados a los departamentos de ventas, Operaciones y Cobranza de Claro Tv del 21 al 28 de enero del 2010.

Departamento	Numero de reclamos	Porcentaje
Ventas	33	23.40 %
Operaciones	59	41.84 %
cobranza	49	34.75 %
Total	141	100 %

Para el caso del departamento de ventas se registraron los siguientes reclamos (ver tabla número 4 en anexo I):

- 1. Contratos no grabados en el sistema (10 visitas):** Estos clientes se quejaron de que su servicio no lo habían activado o no les llegaba la factura. Esto porque su contrato no fue registrado correctamente en el sistema correspondiente.

Causas del problema:

- el contrato está retenido.

- Contrato no fue grabado por descuido.

2. **Se vendió donde no hay cobertura (12 visitas):** Los vendedores ofrecieron y realizaron venta de contratos donde no había posibilidades de ofrecer el servicio. Los clientes firmaron y al no ver respuesta del servicio solicitado reclamaron la devolución de su dinero. A consecuencia de esto se creó una mala imagen del servicio y de la empresa en general.

Causas del problema:

- falta de información de cobertura del vendedor. falta de capacitación.
- El vendedor ofreció contratos en áreas geográficas sin cobertura con el único interés de ganar comisión. Esto causó el reclamo futuro del cliente y su visita a las oficinas de claro tv. Para pedir devolución de dinero.
- El vendedor no hizo estudio de condiciones técnicas.

3. **No se informo bases del contrato (10 visitas):** A la hora de realizar el contrato el vendedor no aclaró en su totalidad las políticas por las cuales se rige el contrato. En otros casos el vendedor ofreció promociones inexistentes.

Causas del problema:

- El vendedor no le interesa si el cliente no esté satisfecho con el servicio, solamente ganar comisión por ventas.

4. **Mal comportamiento del vendedor (1 visita):** Este caso se dio únicamente con un cliente, el cual expuso que la persona que le estaba ofreciendo el servicio se alteró y usó palabras soeces, porque el cliente no aceptó su oferta. Se debió cuidar la imagen de la empresa y tratar con gentileza a los clientes.

Para el caso del departamento de operación se registraron los siguientes reclamos (ver tabla número 6 en anexo I):

1. Servicio sin señal (15 visitas)

En las visitas se dio a conocer que la mayoría de los problemas se dieron en el servicio de DTH, donde los clientes exponen que no recibían la señal por completo.

Otros de los reclamos que se dio fue por no tener señal de internet

Varios clientes hicieron llamado al 121 para dar a conocer que no tenían señal, se le dijo que le enviarían una cuadrilla, pero no se le dio respuesta al cliente.

2. Problemas con la señal, la cual esta inestable o de mala calidad(15 visitas)

En estas visitas el cliente exponía que tenía problema con los canales de televisión que presentaban señal borrosa o no se mostraba el canal del todo, este problema se daba mucho en el servicio de DTH.

Varios clientes dijeron haber llamado al número de atención al cliente en busca de solución, no se le dio y se le dijo que le enviarían cuadrilla pero nunca llegó

Otros decían que llamaban a atención al cliente y no se le daba solución y se le remitía a un CAC (Centro de atención al Cliente).

Varios clientes tenían hasta 1 semana con problemas en su señal. Otros presentaban problemas en la señal de internet que no daba la velocidad que ellos solicitaban

3. Problemas de Instalación (9 visitas).

Se realizaron reclamos de este tipo ya que se llegaba a realizar la instalación del equipo pero no se realizaba la activación del servicio. Otro de este tipo de reclamo es que el cliente tenía esperando varios días para que se realizara la instalación que se había tomado más del tiempo estipulado

Algunos clientes expusieron que las cuadrillas no llevaban los instrumentos necesarios para la instalación. Otro caso que se presentó fue que la orden de instalación no se había emitido.

4. No se Instaló porque no se dio con la dirección del cliente (7 Visitas)

La mayoría de los casos que se dio es porque la cuadrilla no dio con la dirección exacta donde tenía que realizar la instalación. Además de eso se identificó que al llegar a instalar no se encontraba la persona en su casa y no se le pudo realizar la instalación o otra gestión que se llegara a realizar. Los casos más frecuentes fueron la falta de coordinación para la instalación.

5. Cambios de módems dañados (3 visitas)

Aquí se dieron casos como el de que la cuadrilla no llegó a realizar un cambio de modem que el cliente solicitó.

Para el caso del departamento de Cobranza se obtuvieron los siguientes reclamos (ver tabla número 5 en anexos):

1. Facturas no llegaban (23 visitas):

Los clientes se quejaron de que habían pasado varios meses sin que les llegara la factura del cobro por el servicio que recibieron. Además se quejaron de que les habían llegado a cortar el servicio por falta de pago, pero manifestaron su inconformidad ya que la inexistencia del documento o factura les impidió realizar los pagos correspondientes.

Causas del problema:

- Dirección mal escrita por el vendedor al momento de firmar contrato.
- Distribución tardía.(investigar causas con el distribuidor)
- Desconocimientos de la zona de residencia del cliente por el distribuidor.
- No habían establecido un proceso de actualización de datos para la Corrección de las direcciones.
- Cambio de dirección de cobro.
- Distribuidor no tenía conocimiento de cobertura para ciertas zonas.
- Open (sistema de registro) deja de facturar a las 3 facturas pendientes.

2. Facturas alteradas (10 visitas):

Los clientes se quejaron de que la factura les llegaba alterada y con cobros adicionales. Esto creó un gran descontento con los clientes, ya que se negaron a pagar dichas facturas.

Causas del problema:

- Cobros de mensualidades ya pagadas.
- Facturas llegaban después que ya fue cancelada.

3. No tiene servicio y le siguen cobrando (8 visitas):

Los clientes se quejaron de que no habían tenido el servicio que solicitaron o hizo un retiro del mismo, pero que el sistema de claro tv les reflejaba un cobro por servicios.

Causas de del problema:

- No se realizaban las actualizaciones en el sistema.
- El sistema presenta problemas.
- El personal necesitaba capacitación acerca de cómo actualizar la Información

➤ **Gestiones:** Se contabilizo el total de gestiones que llegaron a realizar los clientes. Se entiende por gestiones a todas las solicitudes y tramites que un cliente tramita para satisfacer una necesidad que puede ser la adquisición de un nuevo servicio o la cancelación del mismo.

Se obtuvo un total de 459 gestiones, las cuales se dividieron por departamento de acuerdo a la naturaleza de dichas gestiones. Se obtuvo los siguientes resultados.

Tabla numero 2: Gestiones solicitadas a los departamentos de vetas, operaciones y Cobranza de Claro Tv.

Departamento	Numero de Gestiones	Porcentaje
Ventas	46	10 %
Operaciones	163	35.5 %
Cobranza	146	31.8 %
Atención al cliente	104	22.6 %
Total	459	100 %

Para el caso del departamento de ventas se registraron las siguientes gestiones (ver tabla número 1 en anexo I).

1. Solicitud de nuevos servicios: 15 visitas

Los clientes acudieron a solicitar los servicios que presta claro tv. Se les remitía al departamento de ventas para firmar un nuevo contrato.

2. Cambios de velocidad del servicio de Internet:16 visitas

Los clientes no estaban satisfechos con la velocidad comprada por lo cual decidieron subirla o también solicitaban bajar dicha velocidad por problemas económicos.

3. Compra de dispositivos: 15 visitas

- Modem dañado.
- Adquisición de tv adicional o DTH.

Para el caso del departamento de Operaciones se registraron las siguientes gestiones (ver tabla número 2 en Anexo I):

1. Reconexión por pago de deudas pendientes (91 visitas).

La mayoría de los casos de pago de deudas pendientes se dio porque el cliente pago las moras retrasadas para que le realicen la reconexión. También se presentan casos en que los clientes tenían deudas pendientes, ya que no recibieron facturas y no realizaron los pagos.

Se presentaron casos en que el cliente se le creaban deudas pendientes por que hay problemas con el cargo automático, el cual no se le ha debitado de su tarjeta.

2. Reconexiones por problemas económicos (9 visitas)

En este caso los clientes realizaron reconexión por que tenían problemas económicos. Otro de los casos fue porque al cliente le parecía muy alta la mensualidad del servicio.

3. Se registraron casos aislados como reconexiones “Por viaje” con 2 visitas; reconexiones por “Renovaciones de servicio” con 1 visita y reconexiones por “traslado de servicio” con 1 visita.

4. Traslado de servicio

4.1. Por cambio de domicilio: (38 visitas).

Los clientes llegaron a solicitar el traslado del servicio contratado, porque se había cambiado de domicilio y pidieron que el cambio se hubiere realizado lo más pronto posible. El problema que se dio fue que el cliente ya había realizado la gestión de cambio de domicilio y no lo habían llegado a ejecutar.

4.2. También se realizaron 3 visitas por “Cambio de servicio” y 2 visitas por “cambios a otra habitación”

5. Soporte técnico (17 visitas):

Los clientes tuvieron problemas con el buen funcionamiento del servicio, por lo cual solicitaron soporte o inspección técnica a claro tv. con el objetivo de dar solución al inconveniente.

5.1. Revisión de cable modem (6 visitas).

Aquí se encuentro casos que el cliente expuso que su modem se encontraba dañado o le había dado problemas al usar el internet.

5.2. Problemas con la conexión a Internet. (4 visitas).

En estos casos se encontró problemas con la señal de internet ya que los clientes se mostraron inconformes con el servicio.

5.3. Antena dañada o problemas con el DTH (4 visitas):

En estos casos se detecto problemas con el servicio de DTH, donde el cliente pedía asistencia técnica porque pedía que se le realizara cambio de idioma en canales.

También se solicito de asistencia técnica por problemas con la señal del sistema de DTH. Esto se pudo deber a la incorrecta instalación de la antena o por daños a la misma.

Para el caso del departamento de cobranza se obtuvo las siguientes gestiones (ver tabla número 3 en anexos):

1. Cancelación de servicio (112 visitas).

Los clientes llegaron a solicitar la cancelación definitiva del servicio. Debido a su inconformidad con el mismo o por problemas económicos.

2. Devolución de dinero (25 visitas).

Estas devoluciones de dinero se realizaron porque a los clientes se les había anulado el contrato que se les hizo, por el cual pagaron la suma de 100 córdobas. Fue anulado porque no había condiciones técnicas para su instalación.

3. Arreglos de pago (5 visitas):

Se realizaron arreglos de pago debido a que el cliente manifestó tener problemas económicos. Se le hizo una solicitud al departamento de cobranza para darles un plazo para realizar dicho pago por el servicio que recibieron.

4. Retiro del cargo automático (4 visitas):

El cargo automático es el cobro que se le realiza al cliente por medio de su tarjeta de débito/crédito. A los clientes que se les realiza el cobro por medio de este sistema se les lleva un registro de su estado de cuenta en el sistema. Los clientes solicitaron la cancelación de este servicio porque prefieren pagarlo en efectivo o porque este sistema presentaba problemas con el cobro, ya que este no se realizaba.

Análisis mediante el diagrama de Pareto

Al haber hecho la recopilación y clasificación de los datos de la muestra se procedió a realizar un diagrama de pareto para las gestiones y para los reclamos realizados por los clientes respectivamente. El uso de esta herramienta permitió identificar la relación 80/20 que existe entre los pocos vitales y los muchos triviales de los reclamos y gestiones respectivamente. En otras palabras se marcaron el 20 % de las causas cuya solución, resolvió el 80 % de los efectos que en estos casos son los problemas que originan el conjunto de reclamos y gestiones al departamento de atención al cliente de Claro Tv.

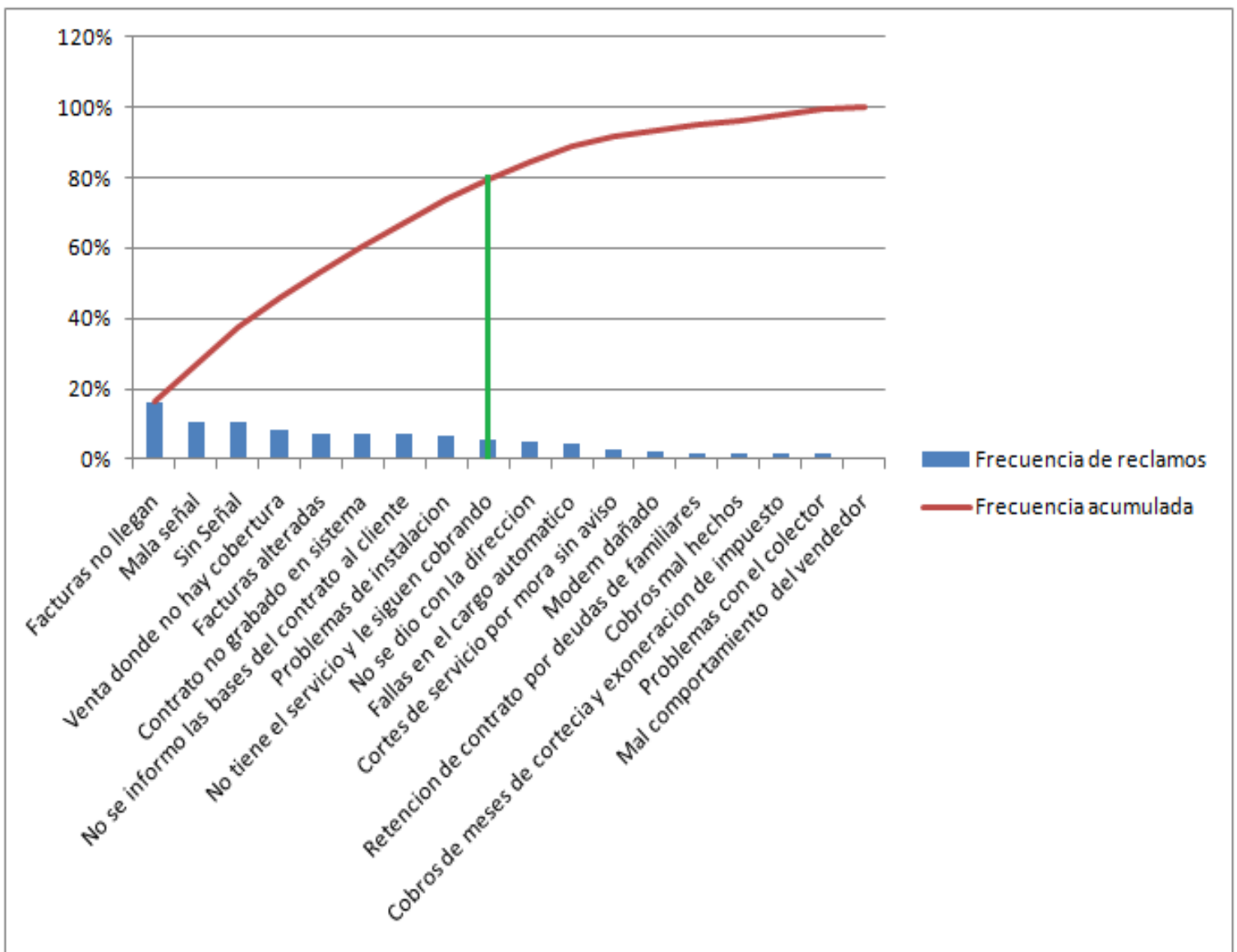
Tabla numero 3

Tabla de frecuencia de Reclamos realizados al departamento de atención al Cliente de Claro tv por cobranza, operaciones y ventas.

Reclamos	Frecuencia	% Frecuencia	% acumulado
Facturas no llegan	23	16%	16%
Mala señal	15	11%	27%
Sin Señal	15	11%	38%
Venta donde no hay cobertura	12	9%	46%
Facturas alteradas	10	7%	53%
Contrato no grabado en sistema	10	7%	60%
No se informo las bases del contrato al cliente	10	7%	67%
Problemas de instalación	9	6%	74%
No tiene el servicio y le siguen cobrando	8	6%	79%
No se dio con la dirección	7	5%	84%
Fallas en el cargo automático	6	4%	89%
Cortes de servicio por mora sin aviso	4	3%	91%
Modem dañado	3	2%	94%
Retención de contrato por deudas de familiares	2	1%	95%
Cobros mal hechos	2	1%	96%
Cobros de meses de cortesía y exoneración de impuesto	2	1%	98%
Problemas con el colector	2	1%	99%
Mal comportamiento del vendedor	1	1%	100%
Total	141	100%	

Diagrama numero 1:

**Diagrama de Pareto para los reclamos al departamento de atención al cliente
por Ventas, Operaciones y cobranza de Claro Tv.**



Análisis del diagrama de Pareto de los reclamos.

Mediante el análisis del diagrama de Pareto se pudo demostrar que los reclamos que representan el 20 % de las causas son las siguientes:

- Facturas no llegaban a los clientes.
- Mala señal en el servicio solicitado.
- Servicio sin señal o inhabilitado completamente.
- Venta de contratos donde no hay cobertura del servicio.
- Facturas del servicio llegaban alteradas a los clientes.
- Contratos no se han grabado en el sistema y por eso no se había realizado la instalación o se había cancelado un contrato.
- Las bases del contrato no fueron aclaradas completamente a los clientes y es por eso que se mostraron inconformes con un servicio del cual tenían otras expectativas.
- Problemas de Instalación.
- Clientes que no tenían el servicio y la empresa les seguía cobrando.

La solución de estos problemas resolvió el 80 % de los problemas relacionados con la satisfacción de los clientes por la mejora en los departamentos de ventas, operaciones y cobranza y la reducción de los reclamos.

Tabla numero 4:

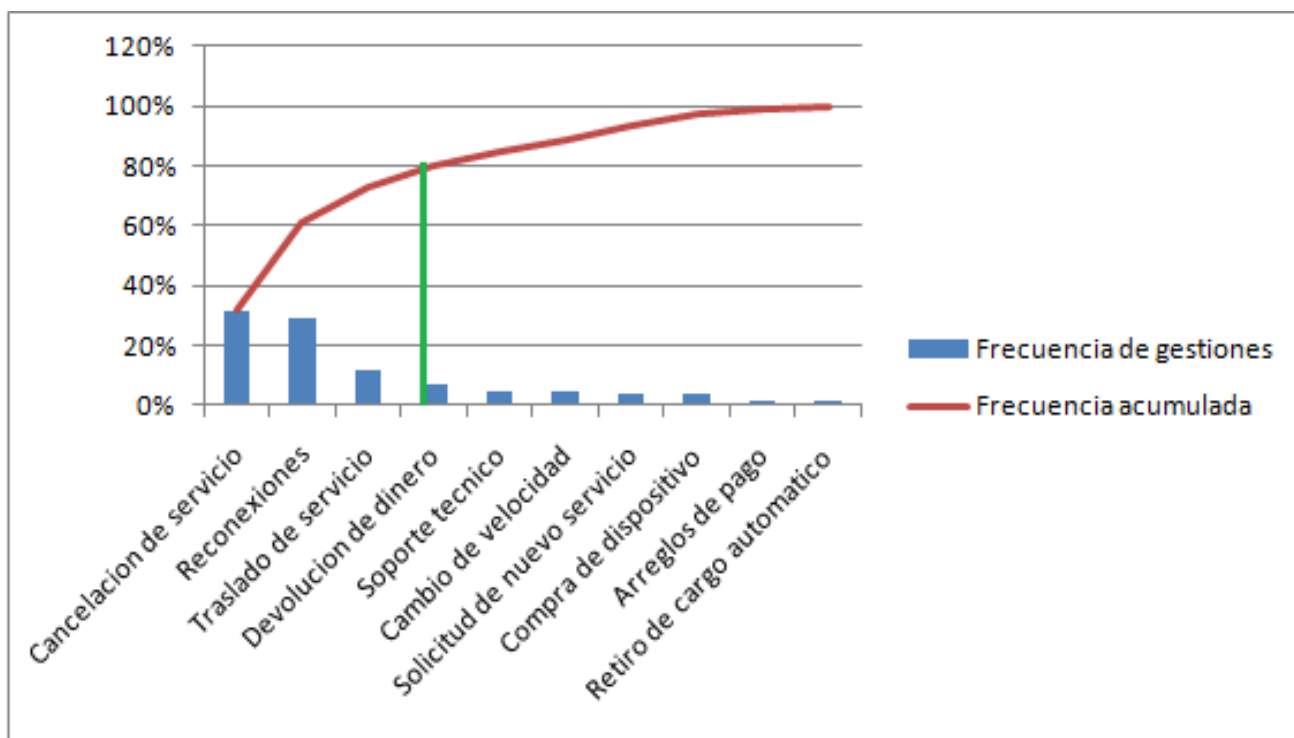
Tabla de frecuencia de gestiones solicitadas al departamento de atención al cliente de Claro Tv por cobranza, operaciones y ventas.

Gestiones	Frecuencia	% Frecuencia	% Acumulado
Cancelación de servicio	112	32%	32%
Reconexiones	104	29%	61%
Traslado de servicio	42	12%	73%
Devolución de dinero	25	7%	80%
Soporte técnico	17	5%	85%
Cambio de velocidad	16	5%	89%
Solicitud de nuevo servicio	15	4%	93%
Compra de dispositivo	15	4%	97%
Arreglos de pago	5	1%	99%
Retiro de cargo automático	4	1%	100%
Total	355	100%	

Fuente: Muestreo realizado en el departamento de atención al Cliente de Claro Tv realizado en la semana del 21 al 28 de Enero del 2010.

Diagrama numero 2:

Diagrama de Pareto para las gestiones solicitadas al departamento Atención al Cliente por Ventas, Operaciones y Cobranza.



Análisis del diagrama de Pareto de las gestiones.

Mediante el análisis de este diagrama de Pareto se pudo demostrar que las gestiones que representan el 20 % de las causas son las siguientes:

- Cancelación del servicio.
- Reconexiones.
- Traslado de servicios.
- Devolución de dinero.

Se sugirió la mejora en la realización de estas gestiones para reducir la afluencia de clientes que llegan a las oficinas de atención al cliente y de esta manera evitar que el tiempo en cola de espera y atención se reduzca.

Análisis de las Causas de los reclamos y gestiones.

Para el análisis de las causas de las visitas al departamento de atención al cliente se hizo uso del diagrama Ishikawa o espina de pescado. Para facilitar la comprensión del diagrama se categorizó el problema principal de la afluencia de clientes en los tres departamentos (ventas, operaciones, cobranza) responsables de dichas gestiones.

El diagrama está compuesto de un efecto principal que en el caso de este estudio el efecto fue la alta afluencia de clientes en las oficinas de atención al cliente. Contiene las causas principales, las cuales generan el efecto principal. Al mismo tiempo las causas principales están compuestas de sub causas, las cuales son responsables indirectamente de la insatisfacción de los clientes.

Diagrama numero 3: Diagrama Ishikawa para el departamento de Cobranza de Claro Tv.

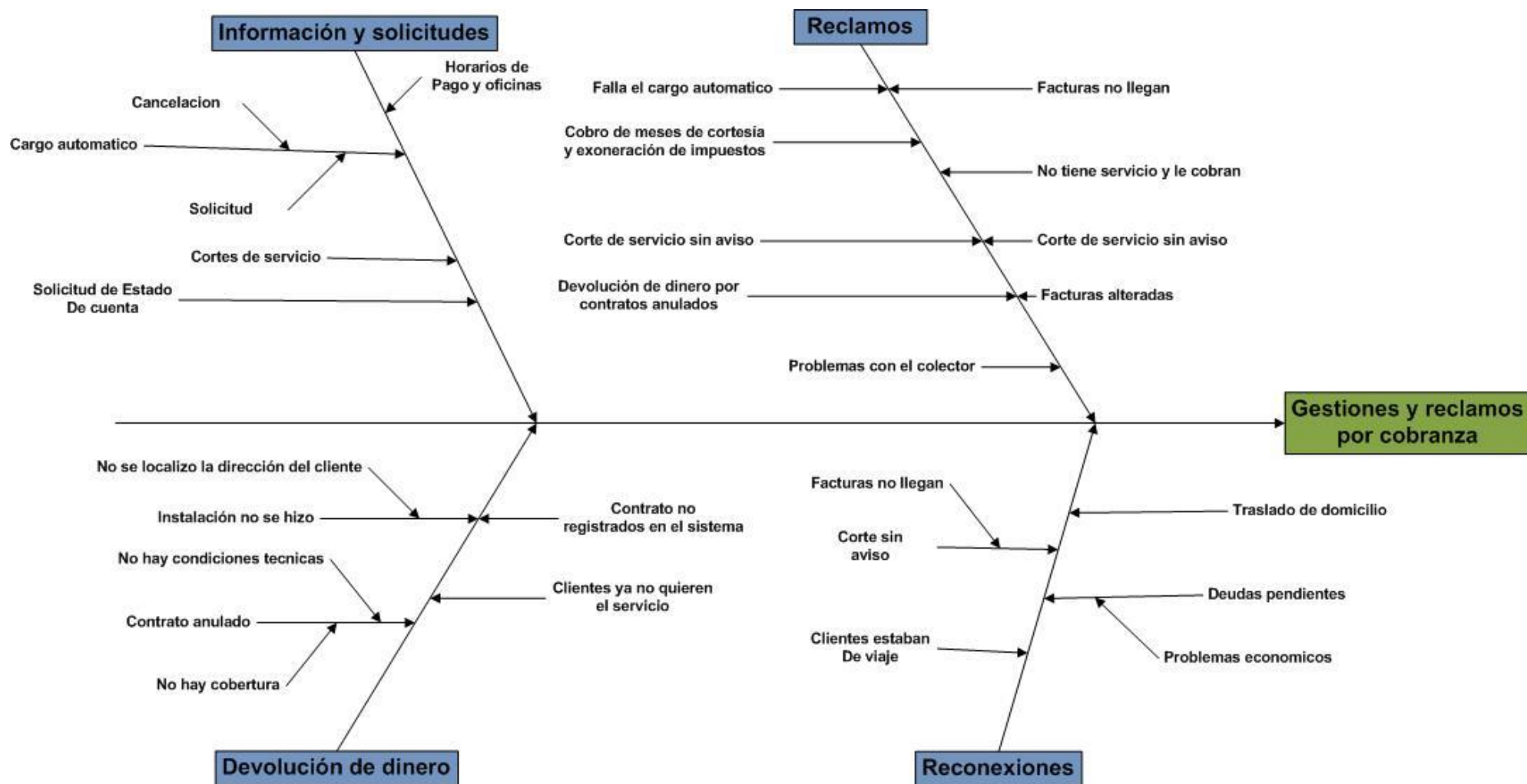


Diagrama numero 4: Diagrama Ishikawa para el departamento de Operaciones de Claro Tv.

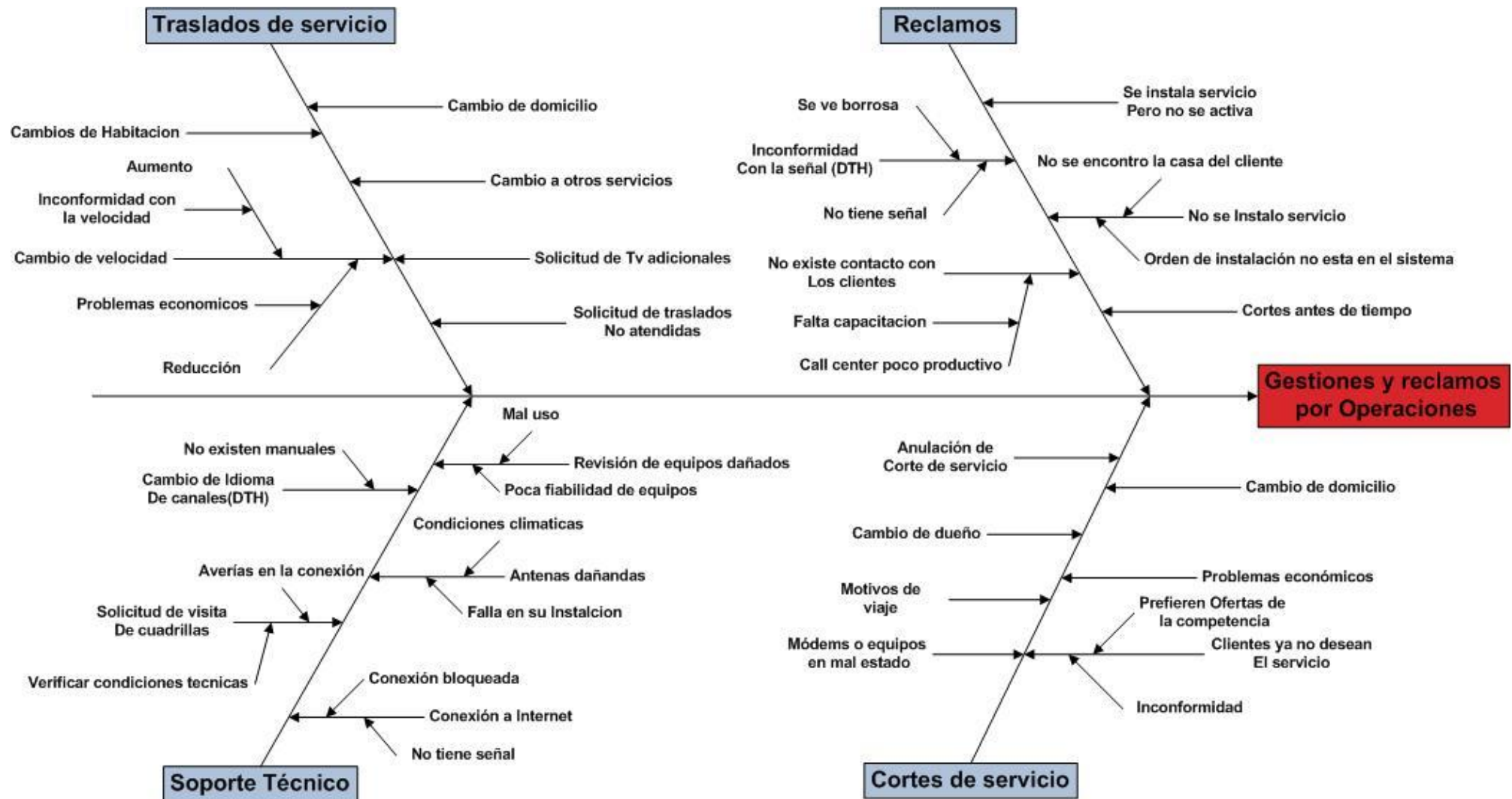
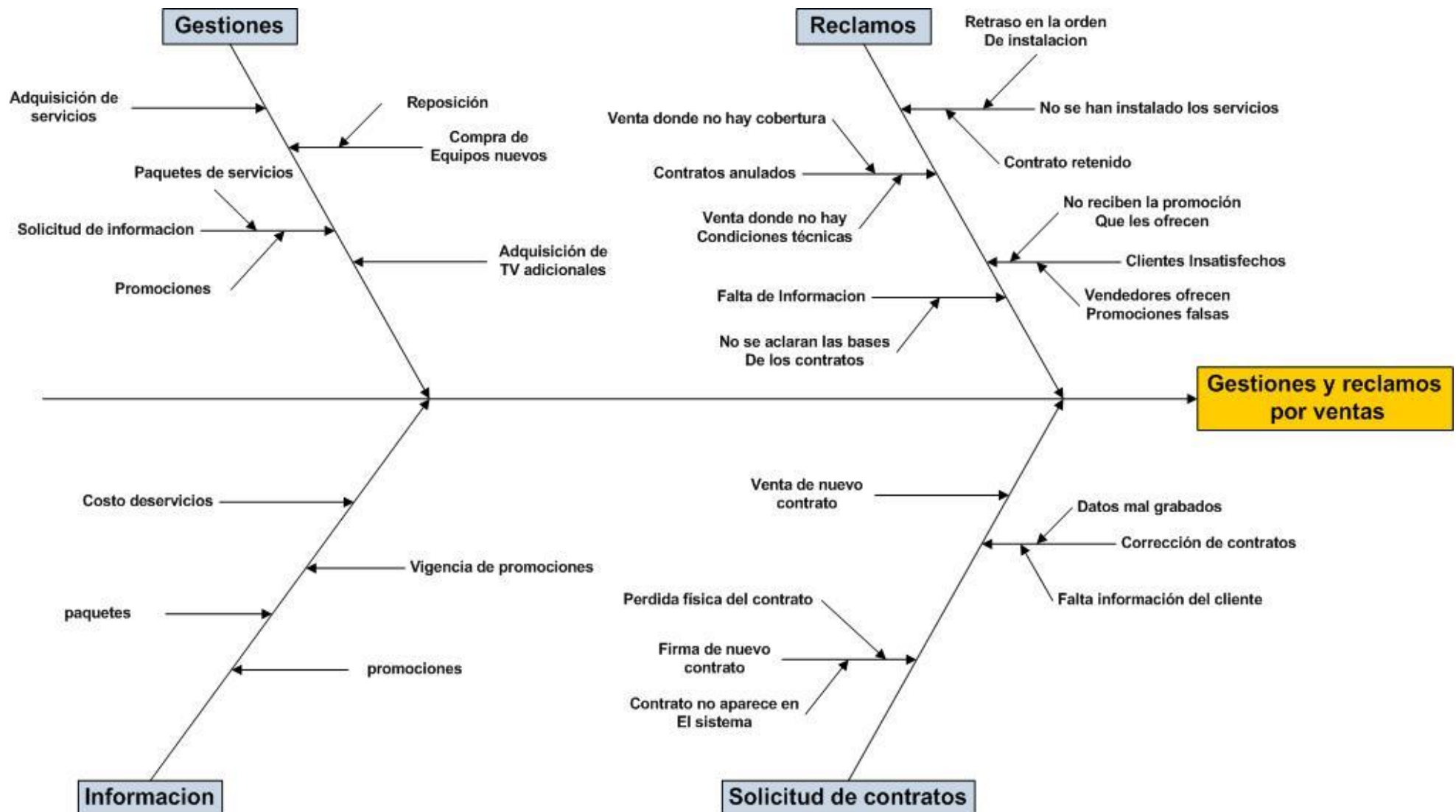


Diagrama numero 5: Diagrama Ishikawa para el departamento de Ventas de Claro Tv.



6.6 -Plan de mejoras

Observación: se hace la aclaración que el plan de mejora fue realizado mediante la información recopilada durante el muestreo e información proporcionada únicamente por los gerentes de las aéreas de cobranza, operaciones y ventas; no se hizo estudios de atención al cliente de Call ya que no se pudo acceder al área de debido que está ubicado cerca de la Gerencia General se nos impidió el acceso. A continuación se presenta al plan de mejora tal y como fue entregado a claro Tv.

6.5.1-Plan de mejora para el departamento de Atención al Cliente

1. Los agentes de Atención al cliente y agentes de Call Center son los únicos que comprenden las necesidades del cliente porque tienen contacto directo con ellos, los líderes de departamentos deben de dar seguimiento a las sugerencias de sus subordinados ya que ellos saben que necesitan para facilitar su tarea y agilizar los procesos.
2. Establecer una forma de vestir adecuada, esto va a lograr que el cliente sienta que está tratando con una persona bien preparada y capaz de resolver sus problemas y atender sus necesidades. Esta mejora se propuso ya que las auxiliares de atención al cliente llegaban a oficinas con una vestimenta casual esto hace ver al cliente que no es gente preparada solo con su imagen.
3. Los muebles donde se atiende el cliente, el escritorio, las sillas, la computadora, entre otros elementos auxiliares para la atención deben estar en buen estado, limpios, ordenados, sin papeles regados esto porque se quiso causar una buena impresión al cliente ya que si todo está mal y desordenado el cliente se imagina que la persona que le está atendiendo es desordenada sucia y que no le importa su trabajo mucho menos lo que él está buscando que le resuelvan. Esta mejora

se planteó porque los escritorios contenían papelería y algunos objetos que daban mal aspecto al escritorio y generaba pérdidas de formatos.

4. Los formatos que deben llenar los clientes deben ser sencillos y específicos para demostrar confiabilidad, disponibilidad y sobre todo un formato que el agente de servicio al cliente o vendedor debe comprender para explicar al cliente para que significa cada campo y para que se requiere dicha información. Las auxiliares perdían tiempo al encontrar formatos para gestionar solicitudes del cliente y esto aumentaba el tiempo de atención, a su vez se encontró que en muchas ocasiones no tenían disponibilidad en los formatos por lo que tenían que imprimir en el departamento de cobranzas y/o bodega. El equipo de escáner, impresora y fotocopidora de estas áreas mencionadas tenían contraseña de la persona que las operaba y esta persona en ocasiones no se encontraba o estaba utilizando el equipo, esto alargaba el tiempo de atención para atención al cliente.
5. Habilitar un equipo de impresión, fotocopidora y escáner para el departamento de atención al cliente, el equipo existía pero no tenían el tóner del equipo, en las gestiones de corte de servicio, solicitud de facturas, entre otras. Se necesitaban algunos requerimientos del cliente como copia de cedula y esto alargaba la atención de escritorio.
6. Algo muy importante es que el cliente cuando recurre a la empresa busca respuestas a sus problemas, no busca excusas ni justificaciones. Por eso el agente de servicio al cliente y los operadores de teléfono no deben de dar largas al servicio. Deben actuar y resolverle al cliente lo mas antes posible su problema, ya que el cliente ya está perdiendo su tiempo y dinero por el servicio que está pagando y niquiera se le descuentan las horas o días que pasa sin

servicio. Cualquiera que lo atienda debe cultivar esa relación y hacerlo sentir bien consigo mismo.

7. Es necesario cultivar un orgullo de pertenencia en la organización. ¿que quiere decir esto: Los responsables y gerentes de área de atención al cliente deben preguntar constantemente a supervisores y subordinados como sus decisiones y actuaciones puedan mejora al servicio al cliente, esto también se debe hacer en los demás departamentos con los encargados de áreas. Esto contribuye a que las personas comprendan mejor su papel en la previsión y solución de los problemas y demuestren al cliente que aunque es difícil desaparecerlos totalmente, la empresa si puede solucionarlos mejor que nadie, a través de una actitud, seguimiento y una tenacidad notable.

Conviene dejar en la mente del cliente un registro de buenas obras y los esfuerzos especiales de que sus trabajadores hacen para resolver sus necesidades de modo que no olvide como la persona que los atiende y su grupo de trabajo se ocupo de sus problemas cuando confronte otros. Esto se propuso porque se observó que las auxiliares buscaban excusas para atender menos clientes debido a que otras auxiliares pasaban mucho tiempo con un cliente. También se propuso utilizar un presupuesto para incentivar al personal de atención al cliente y que no había sido utilizado por falta de planeación y sistemas de control de personal por atención al cliente.

8. Al cliente no le gusta que lo hagan esperar ni al llamar, ni a la hora de llegar a las oficinas de la empresa. Tiene que haber un límite de tiempo para contestar una llamada esta debe ser inmediata y no debe pasar más de 20 segundos en espera en cuanto al tiempo de espera en oficinas no debe ser mayor a 8 minutos.

9. Los trabajadores y gerentes deben buscar soluciones creativas a los distintos problemas y no esperar a que el cliente llegue con su queja para buscar una solución o respuesta, sino ya de antemano saber que decir y que hacer demostrar al cliente que ya le estaban dando seguimiento a su problema antes de llamar o antes de llegar a las oficinas.
10. Los trabajadores deben demostrar iniciativa y deseos de trabajar.
11. La gerencia debe brindar autonomía a los trabajadores para encontrar las soluciones a los problemas esto para evitar que el cliente tenga que recurrir a las gerencias. Esto se propuso ya que tanto el supervisor como el responsable de Atención al cliente se atrasaban por cumplir con la función de un auxiliar de Atención al Cliente.
12. Se debe realizar una retroalimentación al personal en dominio del servicio ya que estos deben saber lo que se oferta, todos los beneficios para el cliente en todos los servicios, hasta en la atención y seguimiento a sus problemas, a que sector se dirige, con quienes compite, precios y diferencia de sus servicios y la competencia. Saber quiénes son como empresa, porque existen y porque son mejores.
13. Hay que aprender a ver a la empresa desde el punto de vista del cliente ya que muchas veces el cliente no sabe lo que ocurre a lo interno de la empresa.
14. Informar constantemente al personal acerca de las tendencias del sector, los cambios de personal, los nuevos servicios del mercado, los nuevos productos, y la imagen de la competencia.

15. Se debe realizar un entrenamiento intensivo a todos los trabajadores en la atención a los clientes problemáticos, hay una gran deficiencia en estos casos.
16. El departamento de atención al cliente tenía dependencia con el departamento de cobranza en gestiones como la devolución de dinero, retiros de cargo automático, solicitudes de facturas, etc. que provocaban que las auxiliares buscaran la firma de responsables de Cobranza para autorizar este tipo de gestión.
17. La caja contaba con 3 ventanillas de atención al cliente pero por falta de personal, únicamente una caja se encontraba en funcionamiento, por lo cual se recomendó a la alta gerencia que se hiciera un acuerdo con los bancos afiliados para que sea el banco quien maneje su caja así dando la apertura de las 3 ventanillas de caja.
18. En la única caja que hay pasan los supervisores de ventas que pagan los montos de los contratos vendidos además de los clientes, uno de los requisitos para gestionar las solicitudes de los clientes es estar al día con el servicio, caso contrario con los arreglos de pago cuando este cliente pagaba
19. Retroalimentar a los trabajadores por la gerencia en:
 - i. Lealtad hacia la Empresa.
 - Compromiso
 - Calidad del trabajo
 - Voluntad de servicio al cliente.
 - Actitud constante de “sí se puede”

- ii. Iniciativa con creatividad.
 - Asumir riesgos
 - Reconocer errores
- iii. Sinceridad total

20. Capacitación del trato al cliente:

- a) Empatía y paciencia
- b) Voluntad para terminar lo que se comienza
- c) Serenidad y seguridad
- d) Decisión y criterio independiente
- e) Estilo calmado y controlado
- f) Vitalidad y agilidad mental
- g) Forma de reaccionar ante un problema
- h) Capacidad de armonizar con los demás

21. El responsable de Atención al Cliente no tenía la capacidad de delegar el poder a auxiliares y se mantenía fuera de las instalaciones en reuniones y pedía el acompañamiento de su supervisor para que tomara notas en una reunión dirigida para él y encargarle al supervisor que hiciera lo acordado en las reuniones. Esta persona no cumplía con el perfil de este puesto, no era líder, no estaba presente para resolver problemas, no delegaba poder, dejaba a las auxiliares solas y sin la supervisión de nadie. Esto descontrolaba la atención y generaba un atraso para tomar decisiones que solo podían ser autorizadas por el supervisor y por el responsable de atención al cliente. Se pidió la reubicación de esta persona en otro departamento y sustituirla por alguien que si cumpliera con el perfil.

22. El responsable de atención al cliente fue reemplazado por una persona que asumía el cargo de jefe de cobranzas quien asumió las responsabilidades de este plan de mejora para atención al cliente.

23. Se planteó la reducción de los tiempos estableciendo otra forma de disminuir los tiempos de atención de las gestiones que tenían una duración mayor a 20 minutos **(ver diagramas en anexo III)**

Estos procesos fueron:

Solicitud de débito automático con una duración de 44 minutos. Proponiendo un proceso de 21 minutos se redujo el tiempo de atención de esta gestión en un 52%.

Cancelación de servicio con una duración actual de 49 minutos. Proponiendo un proceso con una duración de 23 minutos se redujo el tiempo de esta gestión en un 53%.

Devoluciones de dinero con una duración de 74 minutos. Proponiendo un proceso con una duración de 16 minutos se redujo el tiempo de esta gestión en un 78%.

Pago de servicios en caja con una duración de 37 minutos. Proponiendo un proceso con una duración de 6 minutos se redujo el tiempo de esta gestión en un 83%.

Retiro de debito automático con una duración de 40 minutos. Proponiendo un proceso con una duración de 17 minutos se redujo el tiempo de esta gestión en un 58%,

Solicitud de reconexión con una duración de 42 minutos .Proponiéndose un proceso con una duración de 16 minutos se redujo el tiempo de esta gestión en un 62%

Solicitud de nuevo servicio con una duración de 27 minutos .Proponiendo un proceso con una duración de 2 minutos se redujo el tiempo de esta gestión en un 93%. **Véase anexos de procesos.**

6.5.2.-Plan de mejora para Departamento de Operaciones

1. Dar a conocer al cliente de qué forma se maneja los equipos para que tenga mayor información.
2. Establecer horario de escaneo de canales, para asegurar la señal que recibe el cliente.
3. Documentar los procesos y presentar copias a los demás departamentos para manejar un mismo criterio y que los procedimientos se hagan de una misma manera.
4. Supervisión de las tareas que realiza la contrata para medir productividad y eficacia.

5. El mejorar la coordinación de instalación con el cliente para evitar que estos tenga que realizarla en las empresas.
6. Actualizar las bases de datos de los clientes para evitar el problema con las direcciones.
7. Realizar supervisiones a las instalaciones hechas para saber si las instalaciones fueron realizadas de manera adecuada y no se forma superficial.
8. Asegurarse que se realizaron las instalaciones con los materiales indicados y si no fueron reemplazados con otros de menor calidad.
9. Que se realicen estudios para asegurar que se dan los casos de reclamos por DTH.
10. Informarle al cliente de los fenómenos climáticos que producen problemas en los servicios de cable con antena.
11. Mejorar las comunicaciones entre las áreas involucradas en los reclamos de operaciones.
12. Velar para que las contratas (empresas terceristas) posean la capacidad de atender todas las órdenes que se le emiten, sino repartir las órdenes de tal manera que las contratas tengan un debido tiempo de respuesta y de manera eficiente.
13. Asegurarse de las coberturas de los sitios de instalación antes de realizarse.

14. Llamado de atención a los vendedores que no respeten los requisitos de instalaciones de los servicios, como cobertura, los equipos debido tanto computadora o televisiones.
15. Que los técnicos las cuadrillas estén capacitados en soporte técnico de los equipos que utilizan para recibir el servicio y que posean equipos para realizar pruebas del servicio y saber si el problema es del servicio y no del equipo que el cliente posee.
16. Reportar si los clientes han hecho instalaciones personalizadas que hacen que la señal de cable o internet baje sus niveles de funcionamiento.

6.5.3-Plan de mejora para Departamento de Ventas

1. Crear manuales procesos de ventas donde se establezcan los estándares de calidad necesarios para la realización de un nuevo contrato y que el vendedor que entra en contacto con el cliente recopile información correcta y necesaria del cliente y que este a su vez (cliente) quede con la seguridad de que hizo una buena compra.
2. Supervisar el trabajo de cada vendedor para asegurarse que están cumpliendo con los estándares de calidad que se especifiquen en los manuales de ventas.
3. Los vendedores deben brindar a los clientes la información correcta de cuáles son las políticas de la empresa y el contrato a realizar, ya que en muchos casos los vendedores ofrecen servicios donde no hay cobertura en el caso del servicio de Internet y cable.

4. Se debe brindar capacitación a los vendedores con el objetivo mejorar sus habilidades de comunicación a la hora de entrar en contacto con los clientes y también hacer que adopten una filosofía de calidad la cual les ayude a pensar como clientes y por consiguiente lograr reducir los reclamos e insatisfacciones de los mismos.
5. Vendedores deben conocer aspectos técnicos concernientes al servicio que se oferta. Ejemplo: cobertura del servicio, condiciones técnicas, identificar al jefe de familia al momento de hacer la venta, para evitar futuros reclamos.

6.5.4.-Plan de mejora para departamento de Cobranzas

1. Entablar conversaciones con el distribuidor de factura y acordar parámetros para la distribución de factura y plantear la situación actual en la cual vemos que la factura llegan de forma tardía o no llegan por falta de capacitación de los distribuidores de factura y que no logran dar con las direcciones y que nos brinden información acerca de los lugares que no tienen cobertura para distribuir la factura, al igual conocer cuál es la capacidad instalada para distribuir facturas.
2. Que se haga una revisión de todos los servicios a los que están suscritos los clientes y ver la forma de enviar con la factura telefónica la factura del cable e internet.
3. Que sea una sola empresa la que se encargue de distribuir las facturas para que no haya una filtración de clientes si acceso a su factura. (Por ejemplo claro tv se

encargaría de realizar los cobros y emisión de la factura -como lo ha venido haciendo- de cable e internet y Enitel o en este caso claro se encargaría de la distribución.

4. Promover la base de datos de los clientes por internet para hacer llegar la copia de la factura al correo electrónico de los clientes.
5. Verificar quienes son los clientes por los que la factura no llega y ver si son zonas similares y preguntar a los distribuidores si tienen cobertura en estas zonas.
6. Que sea claro tv el que emita las facturas y quien las cobre, pero que sea Enitel quien se encargue de la distribución. Esto para que las facturas lleguen al mismo tiempo y hacer ver la integración de Estesa a claro.
7. Procurar que los vendedores al momento de firmar el contrato verifiquen la dirección que aparece en los otros recibos de servicios públicos o solicitar la copia de servicios básicos adjuntos al contrato para posteriormente actualizar la base de datos y facilitar la entrega a los distribuidores de facturas.
8. Dar seguimiento a la forma en que se le ha venido dando solución a los problemas de facturación para mejorar y definir procesos a partir de todas estas series de sugerencias.
9. Evaluar el método y la eficiencia del distribuidor de facturas para ver si la factura llega a tiempo y es entregada en las manos de la persona en casa.

10. Usar el sistema de los bancos con la entrega de documentación y tarjetas de créditos en las cuales irá un papelito pequeño adjunto a la factura en el cual irá la fecha/hora/nombre de la persona que distribuye/quien recibe la factura. Esto nos permitirá llevar un control de las fechas en que son entregadas las facturas después que salen de la empresa y si el método de distribución es eficiente haciendo referencia al distribuidor que dicha información le servirá para capacitar a su personal y realizar una mejora continua con la retroalimentación que le brinde Claro.
11. Pactar con el distribuidor fecha límite para haber entregado todas las facturas asegurando que el cliente tenga su factura a tiempo y penalizando al distribuidor con el equivalente a la mora del cliente.
12. Hacer una revisión del proceso de facturación e impresión de factura ya que según hay problemas con el sistema OPEN ya que a la tercera factura pendiente automáticamente el sistema deja de facturar.
13. Realizar una revisión al proceso de cobros y cargo automático para observar donde se encuentran las verdaderas fallas al momento de realizar cobros ya que existen dobles cobros en facturas y doble cobro de cargo automático.
14. Revisar el cobro a efectuar y el estado de cuenta del cliente antes de realizar la impresión de las facturas esto para evitar confusiones con las facturas ya canceladas por el cliente.
15. Asegurarse que el cliente tiene el servicio activo antes de realizar un cobro a su vez implementar un plan que prevenga la inconformidad del cliente cuando le cobran un servicio que no tenía por una avería la cual fue reportada y nunca le

dieron respuesta ver de qué forma se puede llegar a un acuerdo o exoneración de deudas por un servicio que no tuvo y no por su culpa sino por culpa de las cuadrillas.

16. En alguno de los casos nos encontramos con reclamos de malos cobros pero es por distribución facturación tardía.
17. Por medio de publicidad acerca de las fechas de corte y la variedad de formas de pago que existen podemos evitar en un gran porcentaje las afluencias de clientes que acuden a la empresa por reconexión y reclamo de corte sin aviso.
18. Para todos los departamentos se sugiere analizar y documentar todos los procesos e informarlos o presentar copia a cada departamento para que todos manejen la misma información y el trabajo se realice con un solo criterio y de una misma manera.
19. En el caso con las devoluciones de dinero nos encontramos con un doble trabajo ya que al acudir el cliente se realiza una revisión en el sistema acerca del historial de estado de cuenta del cliente para ver si no existen moras pendientes, esto dilata alrededor de 15 minutos posteriormente esta solicitud de devolución de dinero pasa a manos del departamento de cobranza donde se realiza el mismo procedimiento y adjuntando el rechazo o la aceptación de la devolución que esto tarda un periodo de 20 minutos y si el personal de cobranza está realizando otras funciones o no se encuentra nadie en el edificio el cliente debe esperar después de 15 minutos de ser atendido lapsos que van de 15 a 45 minutos antes de pasar a la etapa del proceso en la que interviene cobranza, se estima que este proceso puede durar alrededor de 15 minutos.

20. Cabe destacar que las devoluciones de dinero en su mayoría son anulaciones de contrato porque no hay condiciones técnicas o no hay cobertura las cuales se podrían solucionar con un estudio previo de condiciones internas y externas de la casa de habitación del cliente.
21. Podría realizar solo ventas en caliente para evitar que ocurran estas anulaciones.
22. Otra sugerencia fue que ventas elabore un proceso en el cual a los vendedores se le serán asignados por medio del sistema las rutas de ventas por avenidas, cuadras o andenes los cuales ya hayan sido verificados que tienen cobertura.
23. Capacitar a los vendedores en materia de requerimientos que exige el producto como televisores o computadoras para ver una ventana de oportunidad de establecer promociones con nuevos productos posteriormente ofertarlos como nuestros según la demanda lo exija.
24. Otras de las sugerencias fue que haya una forma más fácil de realizar el pago de aquellos clientes que prefieren la opción tele pago no en las ventanillas de caja en la que acuden los clientes sino en otra área para que el cliente no tenga que hacer fila por gestiones internas de la empresa al igual para esto se recomienda que haya un dispositivo para pago de tarjeta de crédito dentro del área de cobranza y así desahogar un poco el tiempo de atención en caja.

6.6. Segundo Muestreo.

Se procedió a realizar un segundo muestreo en las semana del 21 al 28 de Abril del 2010 con el objetivo de analizar el alcance de las mejoras que fueron propuestas en este trabajo. Cabe señalar que la gerencia de Claro Tv decidió implementar la mayoría de estas mejoras y como resultado de este cambio se obtuvo menor afluencia de clientes insatisfechos con en servicio que les brinda la empresa.

La metodología de recopilación de información fue la misma que se utilizo en el primer muestreo, utilizándose el mismo check list durante el periodo de una semana. Se obtuvo el siguiente resultado para reclamos y gestiones.

Tabla numero 5

Reclamos realizados a los departamentos de ventas, Operaciones y Cobranza de Claro Tv. del 21 al 28 de Abril del 2010.

Reclamos hechos al Departamento de Atención al cliente de Claro Tv		
Departamento	Numero de Reclamos	Porcentaje
ventas	2	2.2
operaciones	57	64.0
cobranza	30	33.7
Total	89	100

Tabla numero 6

Gestiones Solicitadas a los departamentos de Ventas, Operaciones, Cobranza y Atención al cliente de Claro Tv del 21 al 28 de Abril del 2010.

Gestiones hechas al Departamento de atención al Cliente de Claro tv		
Departamento	Numero de Gestiones	Porcentaje
Ventas	19	9.9
Operaciones	39	20.4
Cobranza	107	56.0
At. al atención al cliente	26	13.6
Total	191	100

7- Conclusiones

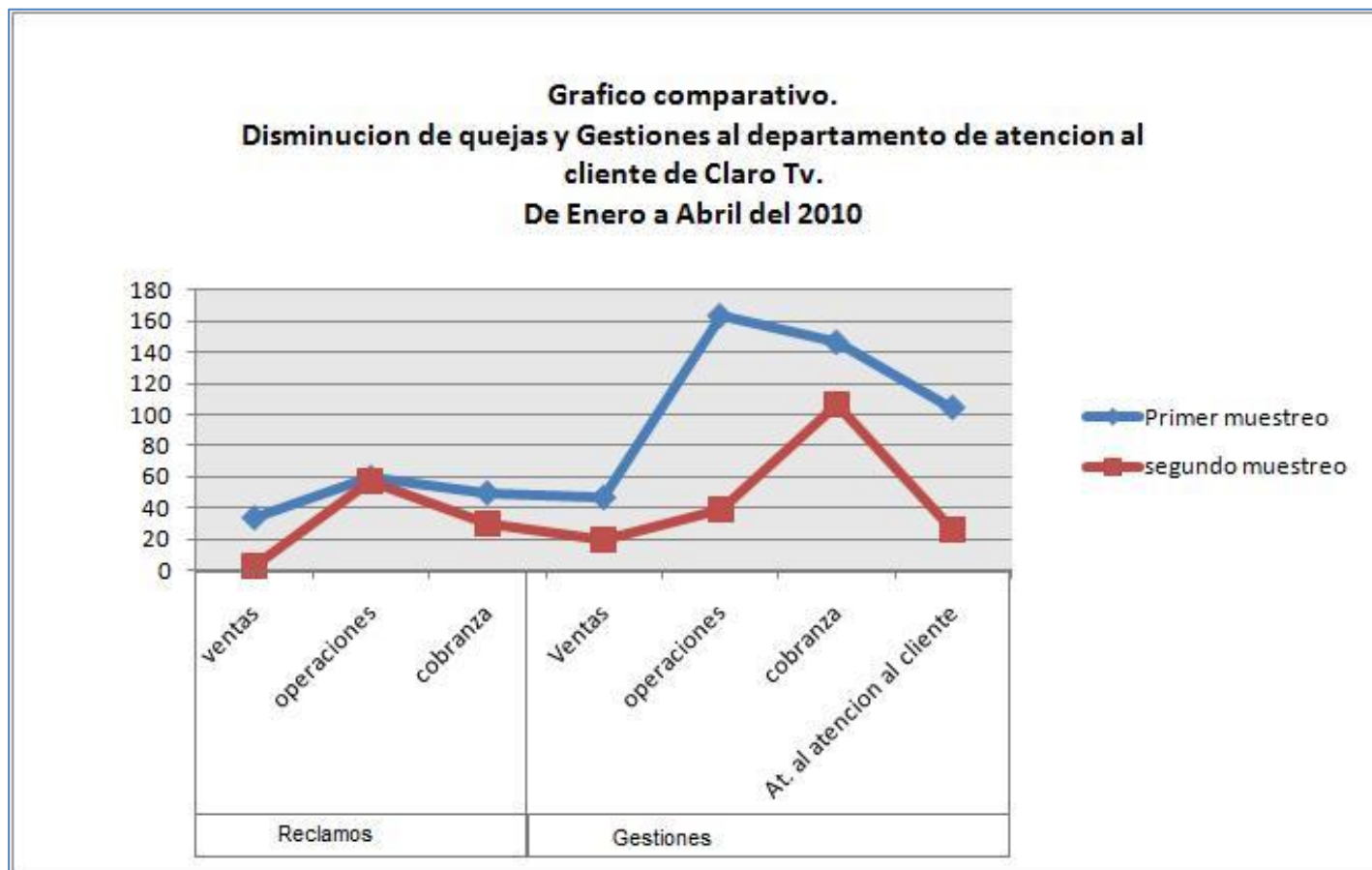
Se concluye que el plan de mejora y las recomendaciones que incluyen este trabajo fueron de gran ayuda y respaldo para reducir la afluencia de clientes insatisfechos por el servicio brindado por claro tv, cabe destacar que el servicio de operaciones es subcontratado por la empresa por lo que al realizar este ultimo muestreo se encontraban aun en negociación con las subcontratas para aplicar los cambios, por eso es notorio que el departamento de operaciones se mantiene igual en los resultados. La gerencia general de Claro tv decidió tomar en cuenta el plan de mejora que contempla este estudio. Gracias a eso, se disminuyo el tiempo en que los clientes eran atendidos por las auxiliares de atención al cliente y hubo una mejora significativa en el uso de los recursos humanos con que claro tv cuenta. Se espera que la gerencia siga con el compromiso de la búsqueda de la mejora continua y la satisfacción del cliente.

Tabla numero 6

Comparación del número de clientes que realizaron reclamos y gestiones al Departamento de Atención al Cliente de Claro TV. En la semana del 21 al 28 de Enero y la semana del 22 al 29 de Abril del 2010 respectivamente.

	Departamento	Primer muestreo	segundo muestreo	% de Reducción
Reclamos	Ventas	33	2	93.9
	Operaciones	59	57	3.4
	Cobranza	49	30	38.8
Gestiones	Ventas	46	19	58.7
	Operaciones	163	39	76.1
	Cobranza	146	107	26.7
	At. al atención al cliente	104	26	75
	Total de visitas	600	280	53

Comparación del Primer y segundo muestreo



8.-Recomendaciones

Se recomienda a la alta gerencia de Claro TV la capacitación en gestión de información y sistemas de gestión de la calidad, calidad total y sobre todo la implantación de una cultura de mejora continua en busca del cero defectos para esto se debe aplicar la misma metodología empleada en este trabajo e incentivar a los demás departamentos que no se mencionaron en este trabajo monográfico a participar en este ciclo de servicio para lograr una satisfacción tanto al cliente externo como al cliente interno.

9. Web gráfica: Paginas consultadas

1. <http://www.herramientasparapymes.com/herramienta-para-la-mejora-continua-ciclo-deming.>
2. <http://www.miempresaexitosa.com/>
3. <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-aod-analisis-foda-para-desarrollo-de-estrategias/>
4. <http://www.emagister.com/la-modelacion-del-proceso-gestion-calidad-produccion-servicios-teoria-holistico-configu-cursos-644283.htm>
5. <http://www.emagister.com/tutorial/tutoriales-calidad-produccion-e-i+d-tematica-36.htm>
6. <http://www.claro.com.ni/TV/Atencion%20a%20Clientes.aspx>
7. <http://www.slideshare.net/JARCORREDOR/ciclo-del-servicio-1217779>
8. <http://www.slideshare.net/diego189/momentos-de-verdad-y-ciclo-del-servicio>
9. <http://www.american.edu.co/vs/servicioalcliente/Que%20es%20un%20cliente.doc>
10. http://www.solomanuales.org/manuales/la_gestion_de_la_atencion_al_cliente-ngicurso2495601.htm
11. http://www.solomanuales.org/manual/la_teor%C3%ADa_de_colas-manual132302793.htm
12. http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/evaluacion_de_procesos_administrativos_atencion_al_cliente.asp.doc

Anexos I

Anexo de tablas

Tabla numero 1: Gestiones reportadas al departamento de ventas del 21 al 28 de Enero del 2010

Gestiones para el departamento de ventas		
Gestiones	cantidad	porcentaje
Cambio de velocidad	16	34.78
solicitud de nuevos servicio	15	32.61
Compra de dispositivos.	15	32.61
Total	46	100

Tabla numero 2: gestiones reportadas al departamento de Operaciones del 21 al 28 de Enero del 2010

Gestiones para el departamento de Operaciones		
Gestiones	cantidad	Porcentaje
Reconexión	104	63.80
traslado de servicio	42	25.77
soporte técnico	17	10.43
Total	163	100

Tabla numero 3: Gestiones reportadas al departamento de Cobranza del 21 al 28 de Enero del 2010.

Gestiones para el departamento de Cobranza		
Gestiones	cantidad	Porcentaje
Cancelación de servicio	112	76.71
Devolución de dinero	25	17.12
Arreglos de pago	5	3.42
Retiro del cargo automático	4	2.74
Total	146	100

Tabla numero 4: Reclamos reportados al departamento de Ventas del 21 al 28 de Enero del 2010.

Reclamos para el departamento de Ventas		
reclamos	Cantidad	Porcentaje
Se vendió donde no hay cobertura	12	36.36
Contratos no están grabados en el sistema	10	30.30
No se Informo bases del contrato al cliente	10	30.30
Descortesía del vendedor de Claro Tv.	1	3.03
Total	33	100

Tabla numero 5: Reclamos reportados al departamento de Cobranza del 21 al 28 de enero del 2010.

Reclamos para el departamento de Cobranza		
reclamos	cantidad	porcentaje
Facturas no llegan	23	38.98
facturas alteradas	10	16.95
Cliente no tiene servicio y le siguen cobrando	8	13.56
Fallas con el cargo automático	6	10.17
cortes de servicio por mora sin aviso al cliente	4	6.78
Cobros mal hechos	2	3.39
Retención de contratos por deudas familiares	2	3.39
cobro de meses de cortesía y exoneración de impuestos	2	3.39
Problemas con el colector	2	3.39
Total	59	100

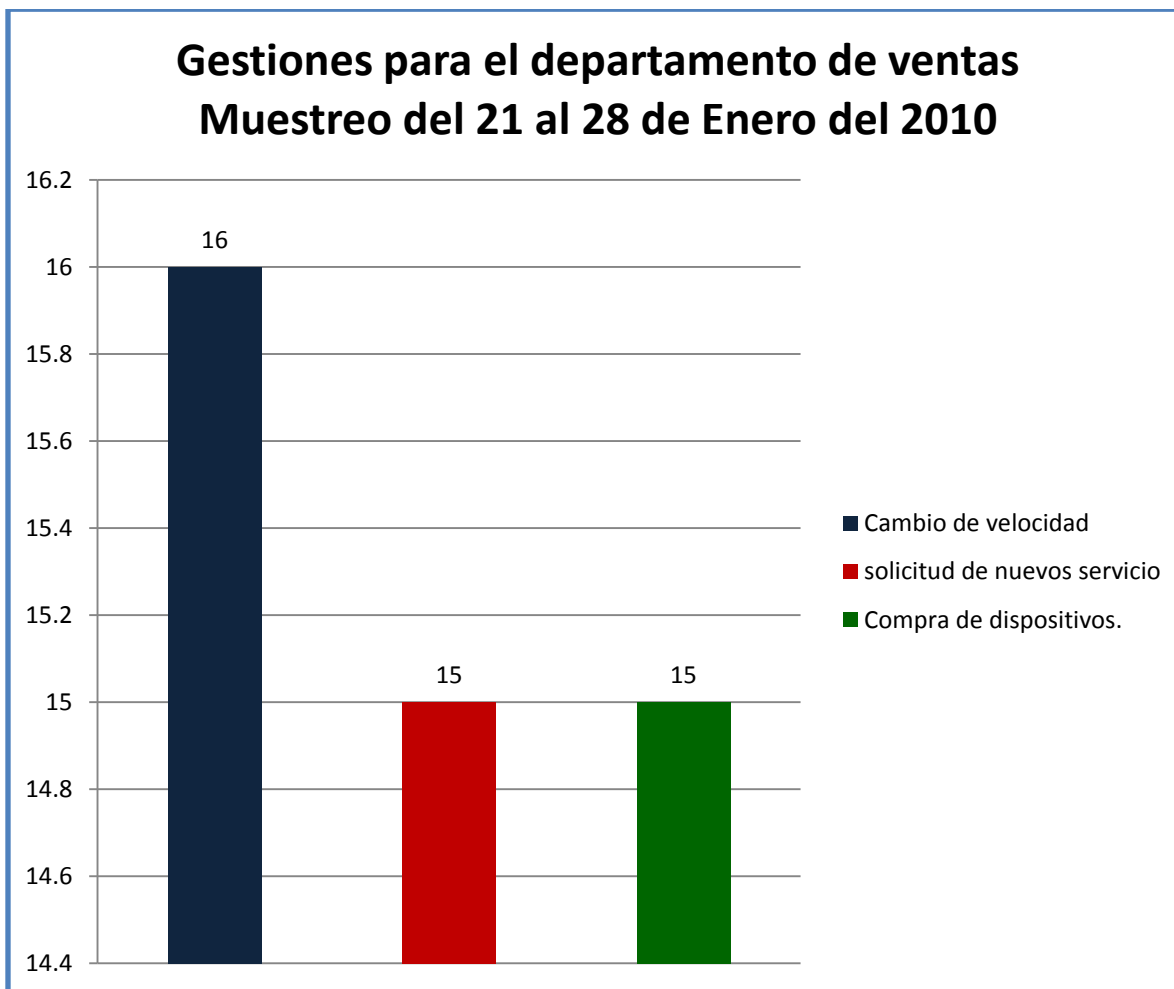
Tabla numero 6: Reclamos reportados al departamento de operaciones del 21 al 28 de Enero del 2010.

Reclamos para el departamento de Operaciones		
Reclamo	cantidad	porcentaje
Mala señal	15	30.61
Sin señal (servicio completamente inhabilitado)	15	30.61
Problemas de Instalación	9	18.37
No se instalo porque no localizo la dirección del cliente	7	14.29
Modem dañado	3	6.12
Total	49	100

Anexos II

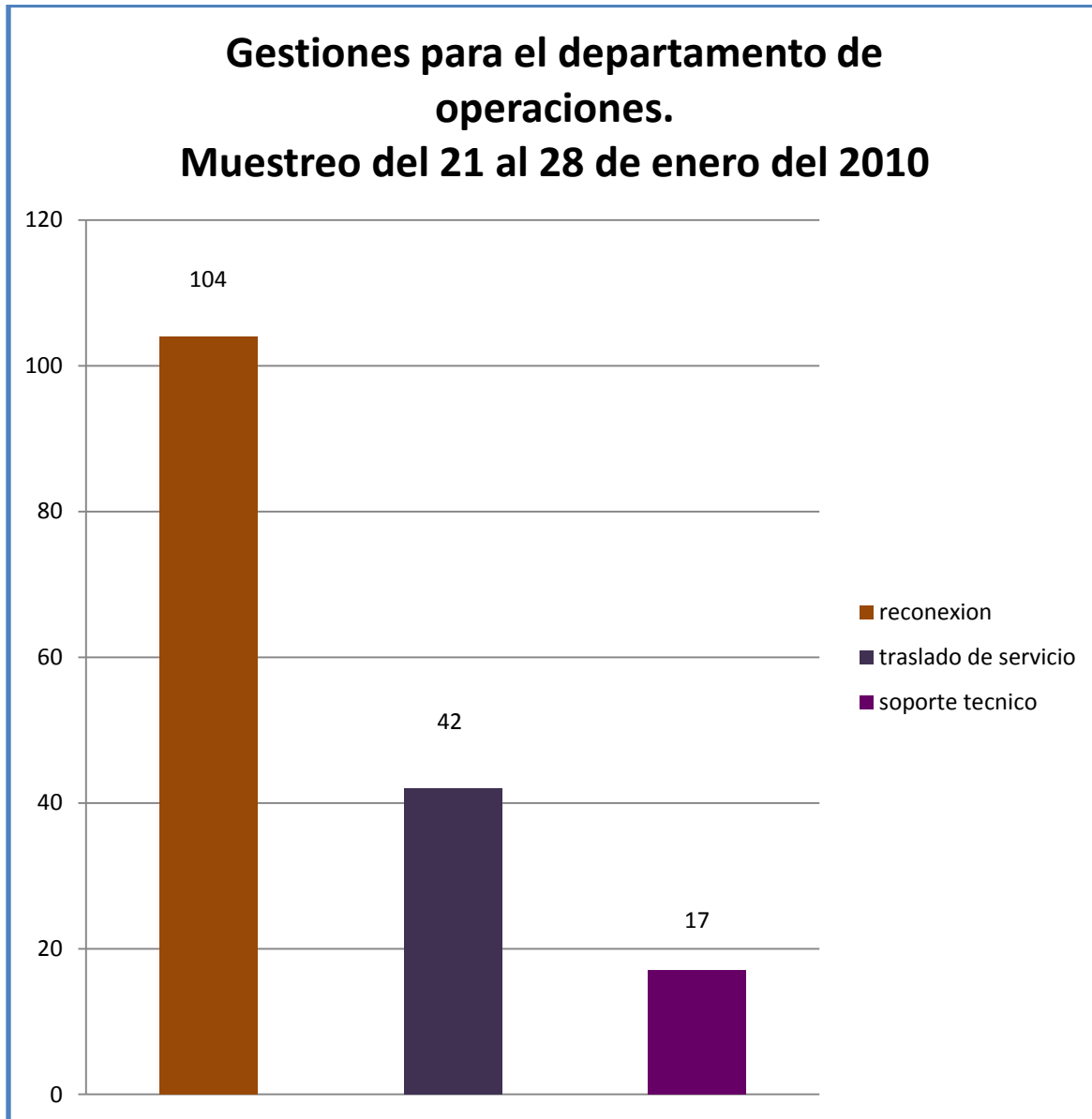
Anexo de Gráficos

Grafico numero 1



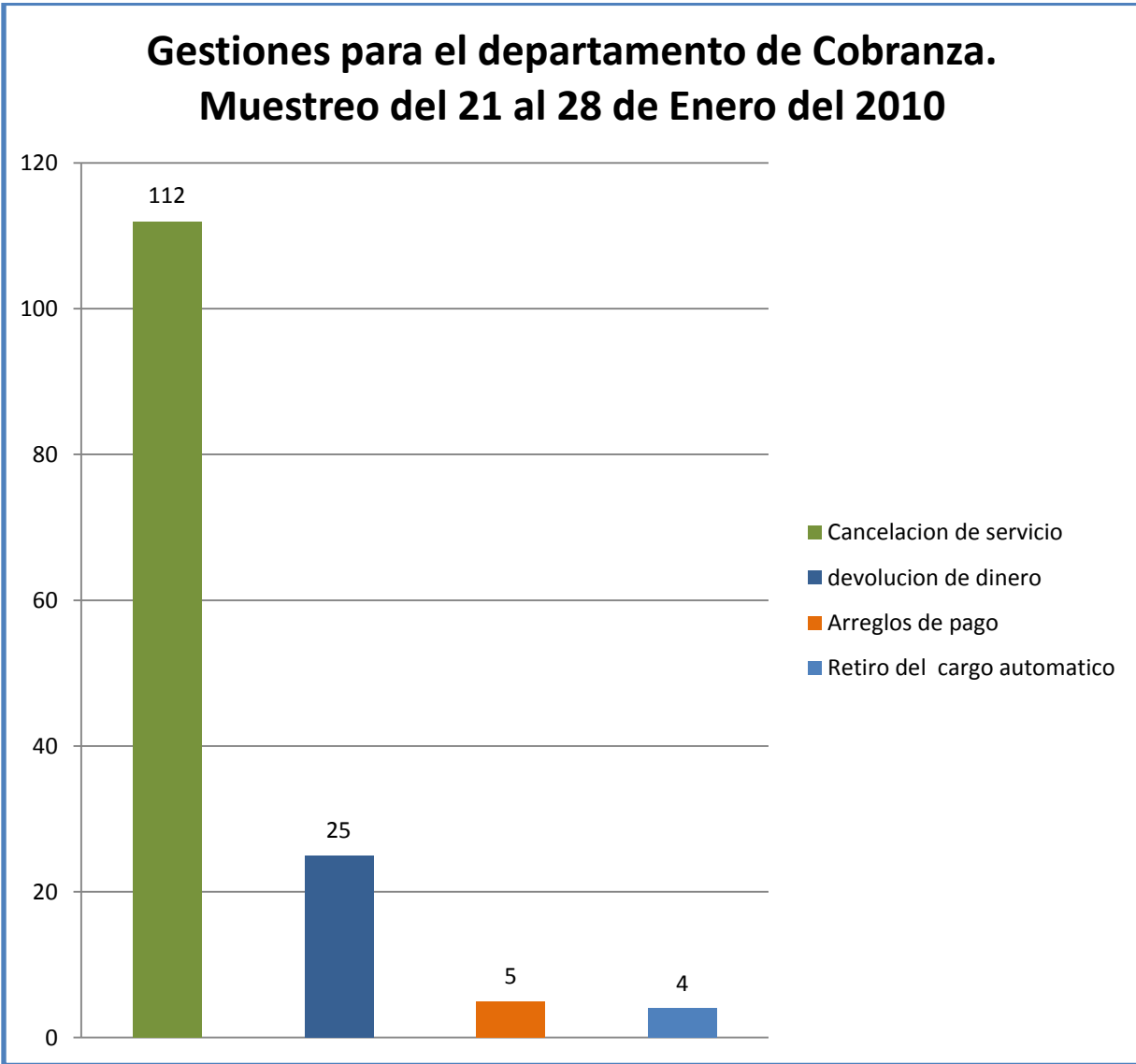
Fuente: Muestreo

Grafico numero 2



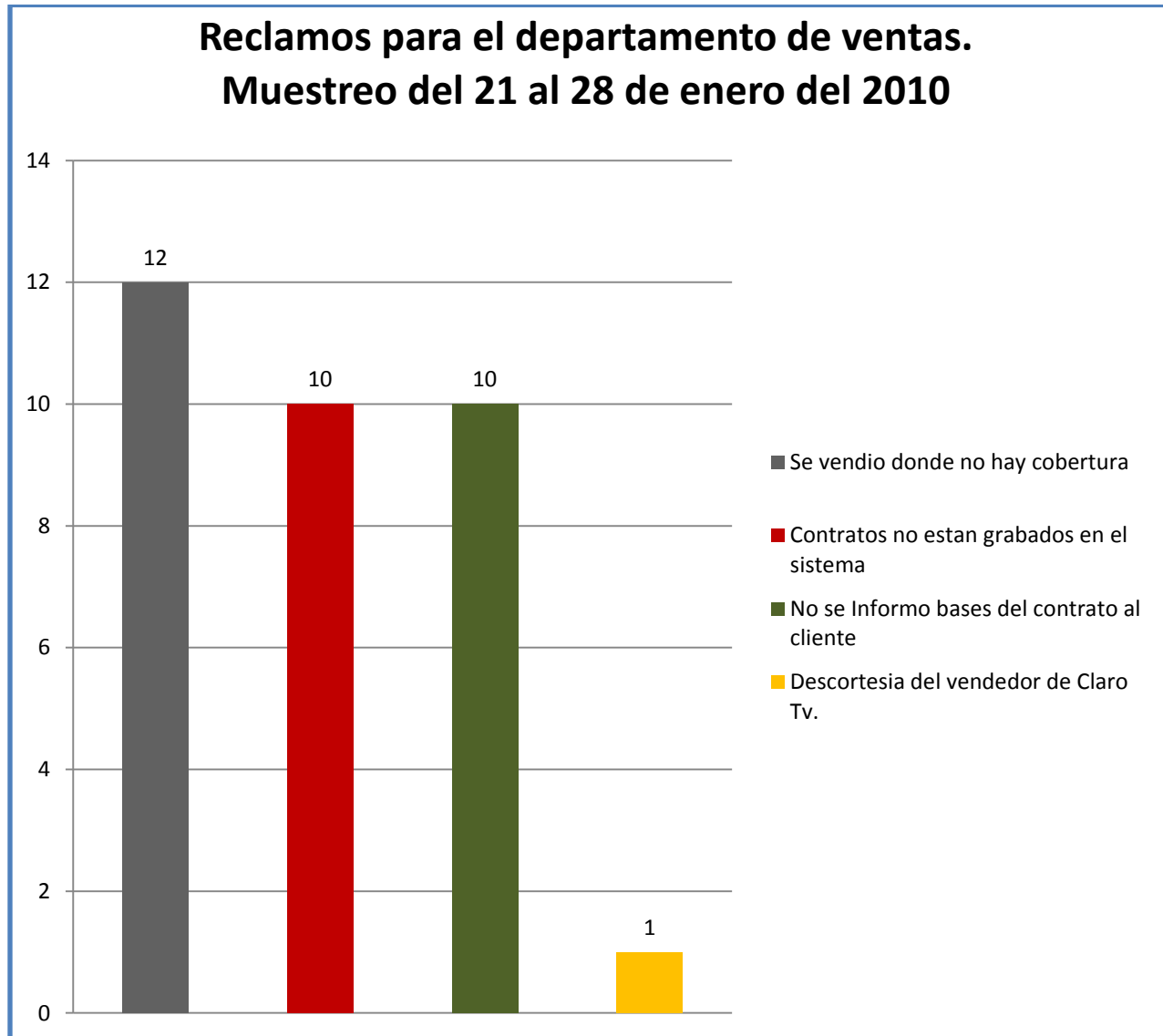
Fuente: Muestreo

Gráfico numero 3



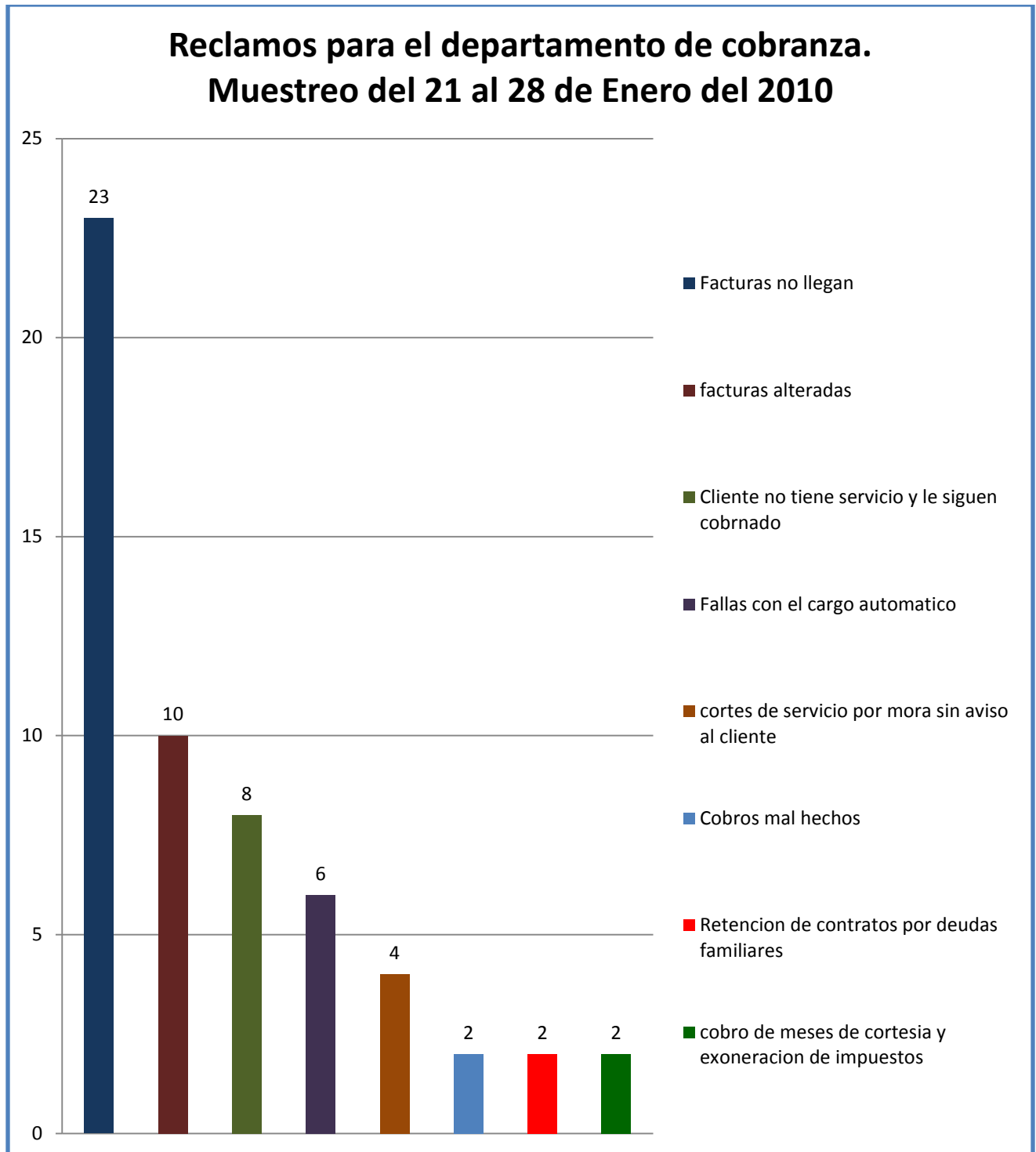
Fuente: Muestreo

Grafico numero 4



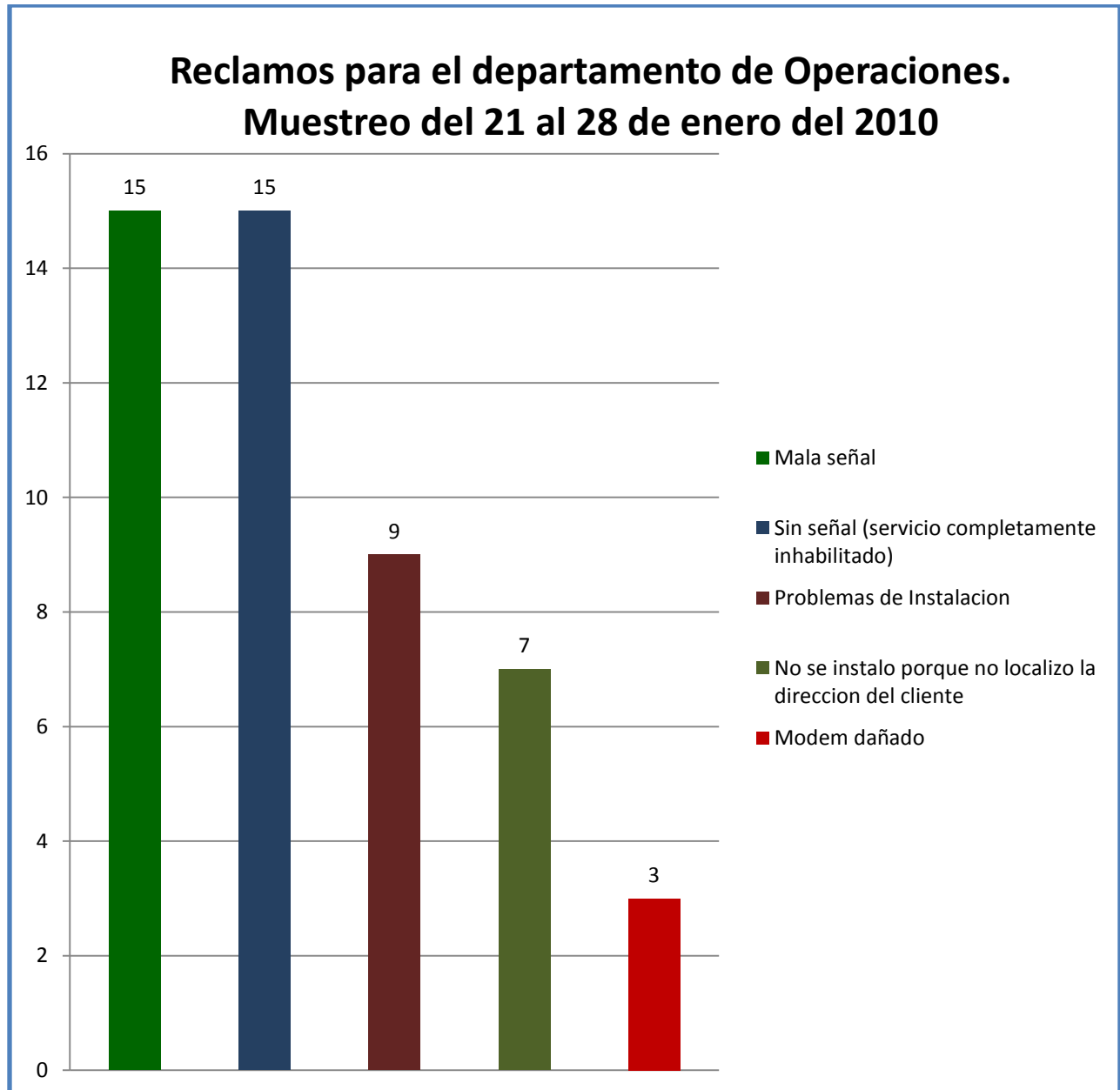
Fuente: Muestreo

Grafico numero 5



Fuente: Muestreo

Grafico numero 6



Fuente: Muestreo

Anexos III

Anexos de Procesos

Diagrama numero 1

PROCESO DE SOLICITUD DE DEBITO AUTOMATICO (Utilizado)

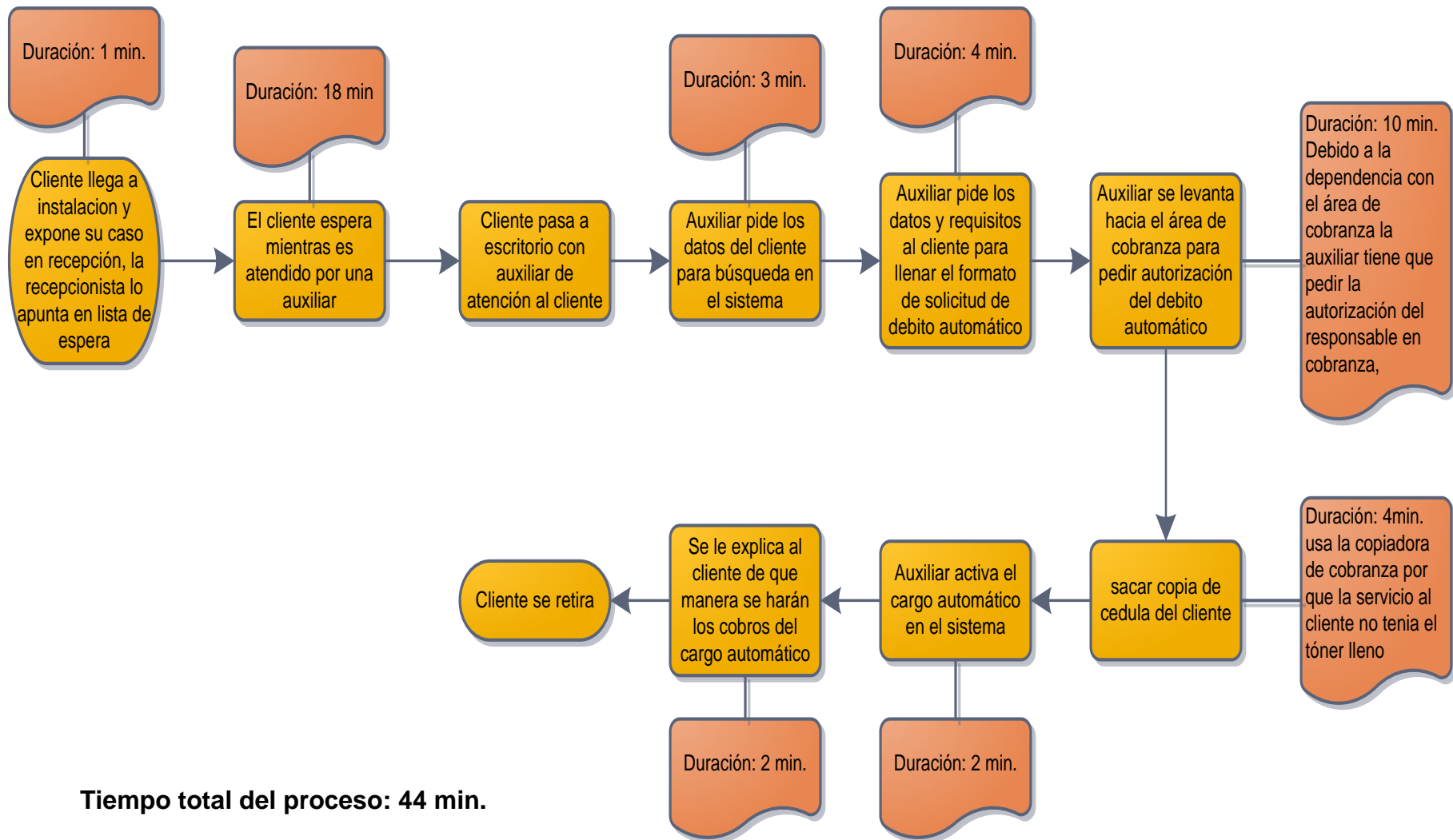


Diagrama numero 2

PROCESO DE SOLICITUD DE DEBITO AUTOMATICO (PROPUESTO)

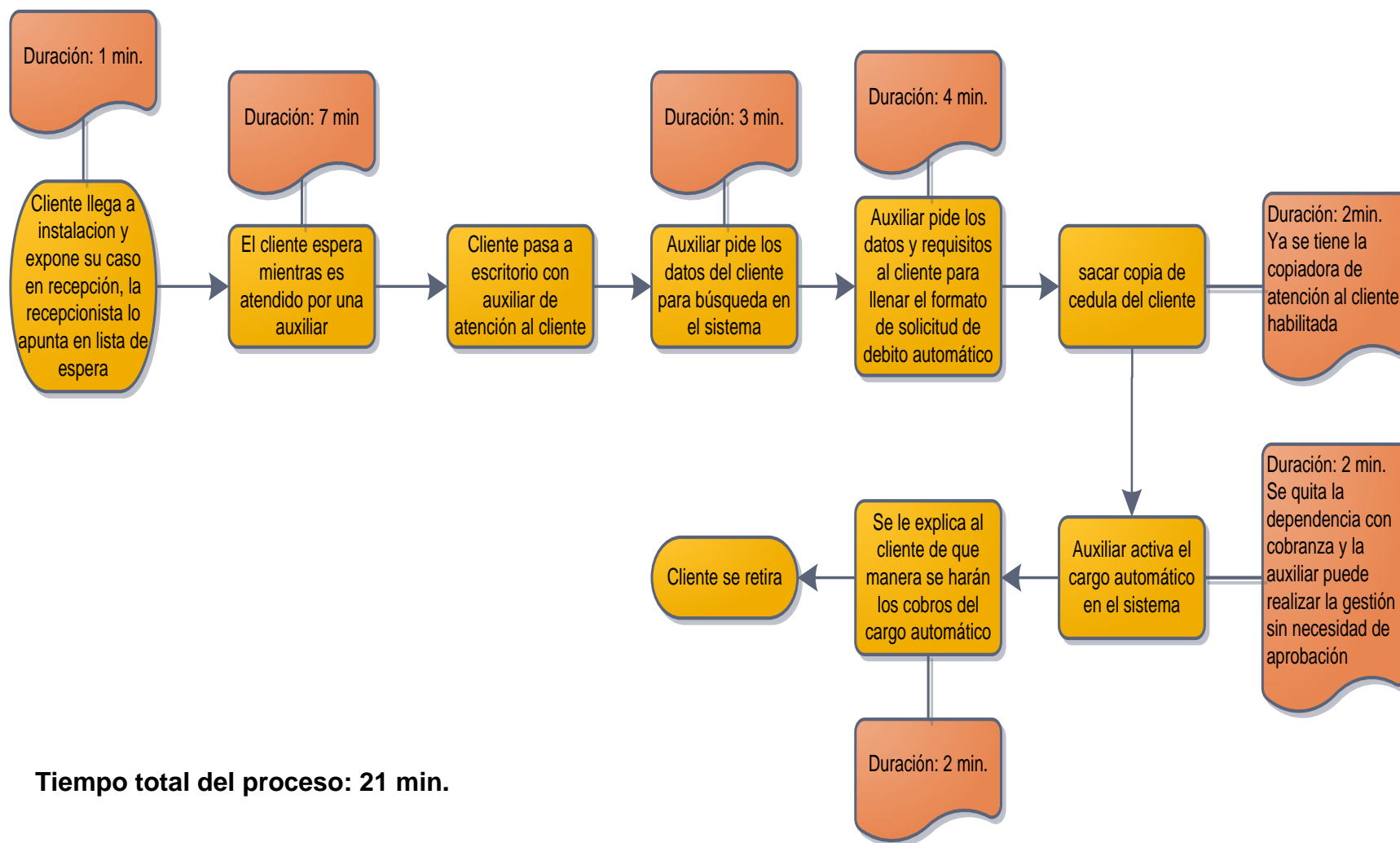


Diagrama numero 3

PROCESO DE SOLICITUD DE CANCELACION DE SERVICIO (Utilizado)

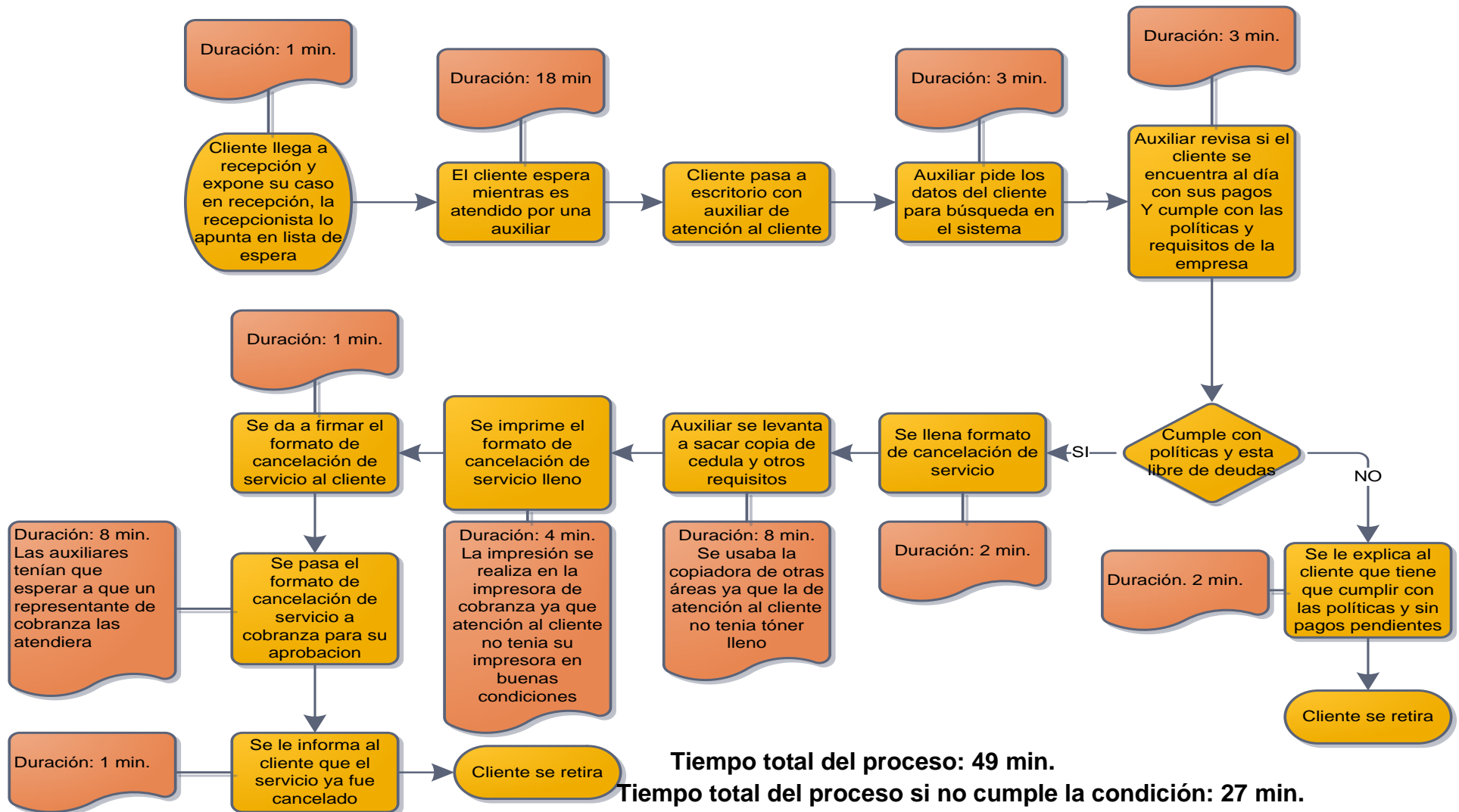


Diagrama numero 4

PROCESO DE SOLICITUD DE CANCELACION DE SERVICIO (PROPUESTO)

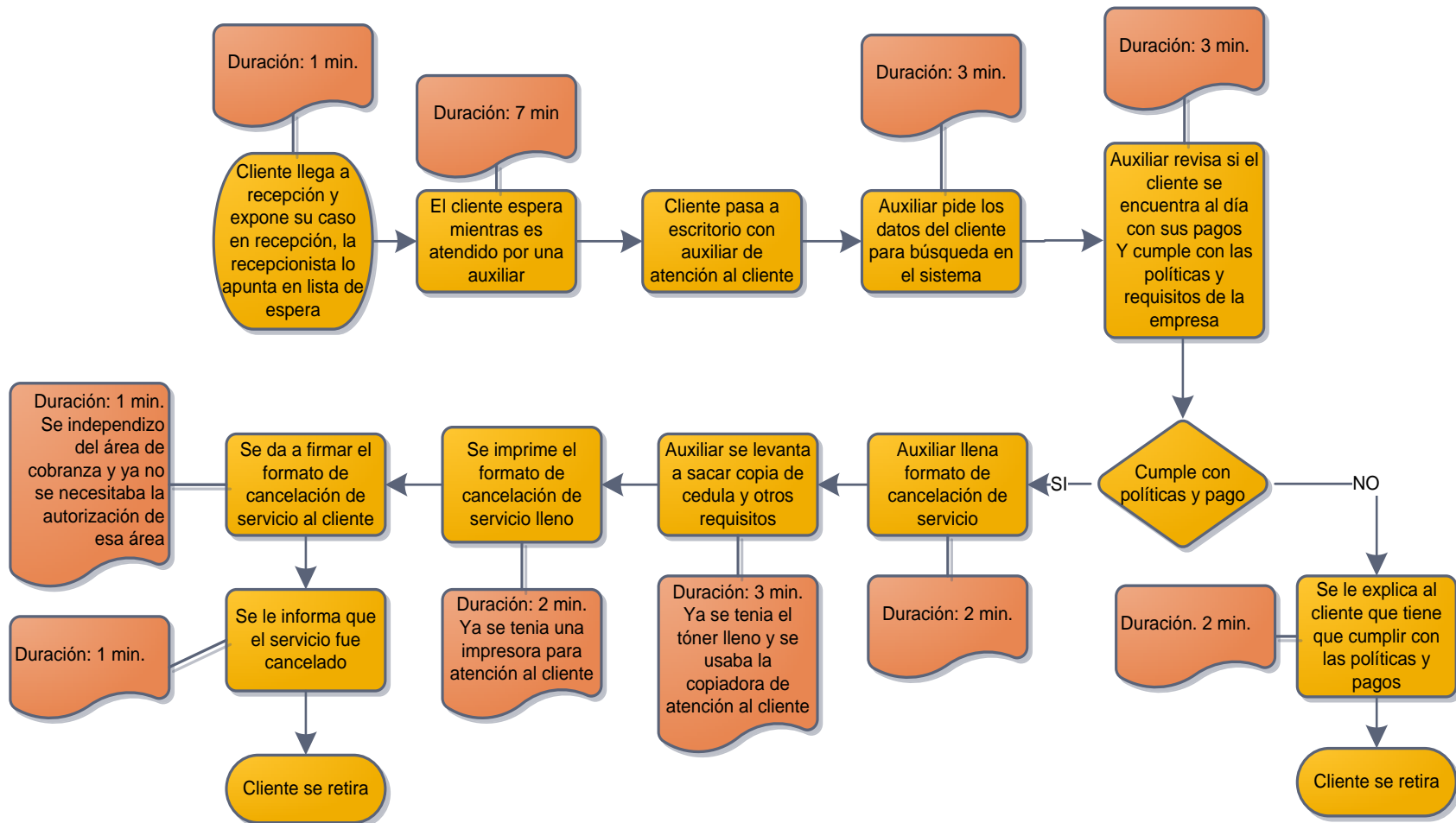


Diagrama numero 5: PROCESO DE DEVOLUVION DE DINERO (Utilizado)

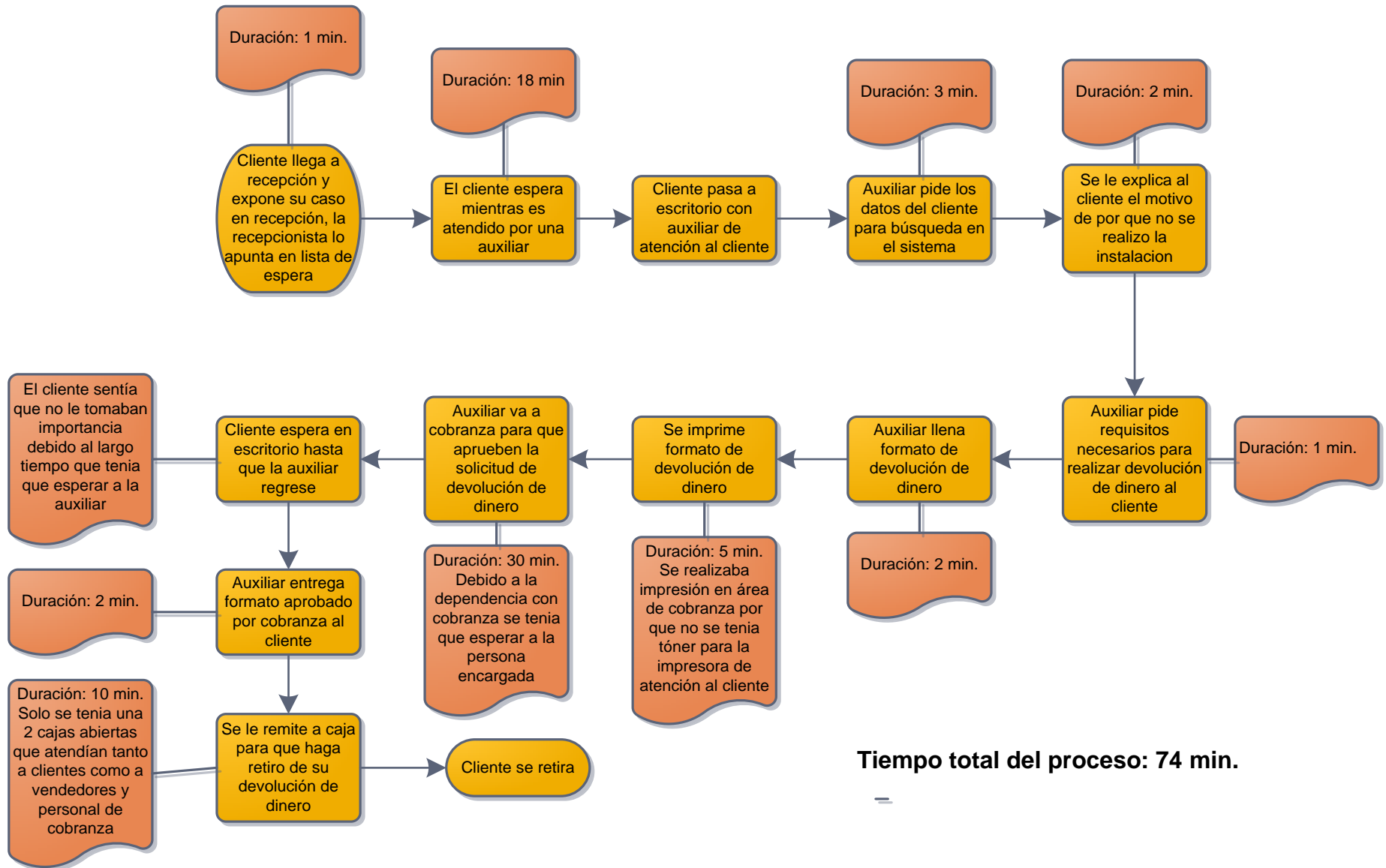
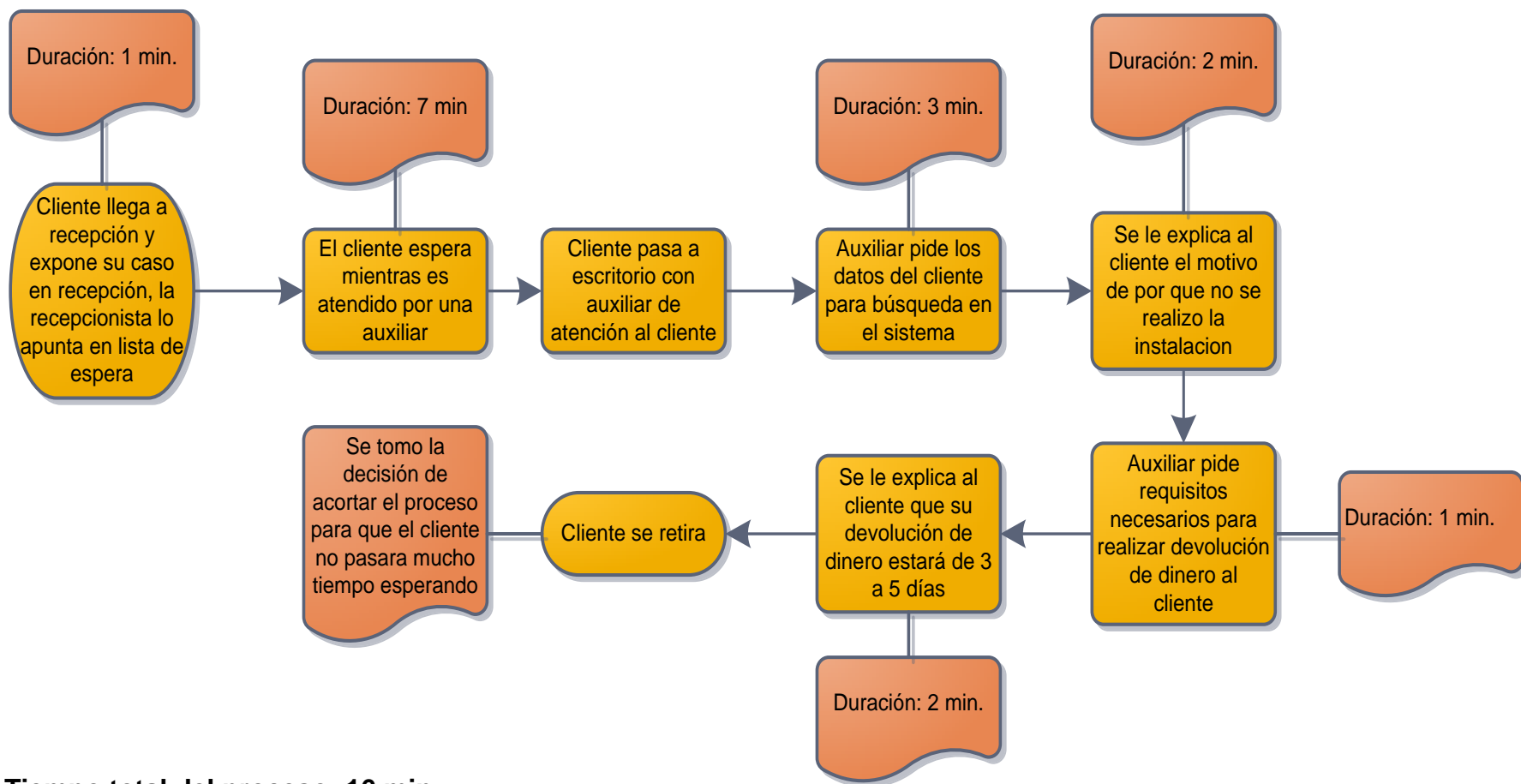


Diagrama numero 6

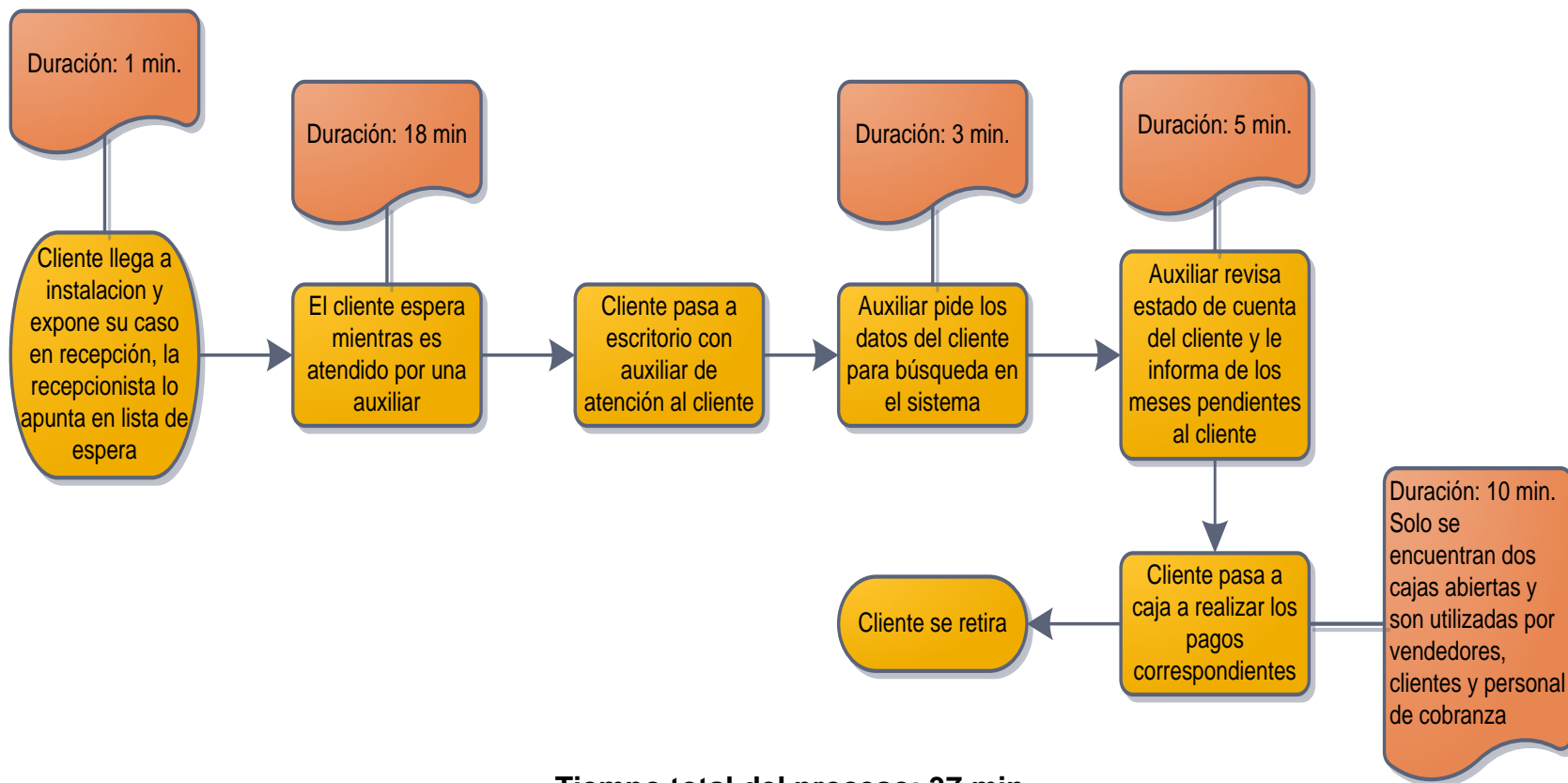
PROCESO DE DEVOLUVION DE DINERO (Utilizado)



Tiempo total del proceso: 16 min.

Diagrama numero 7

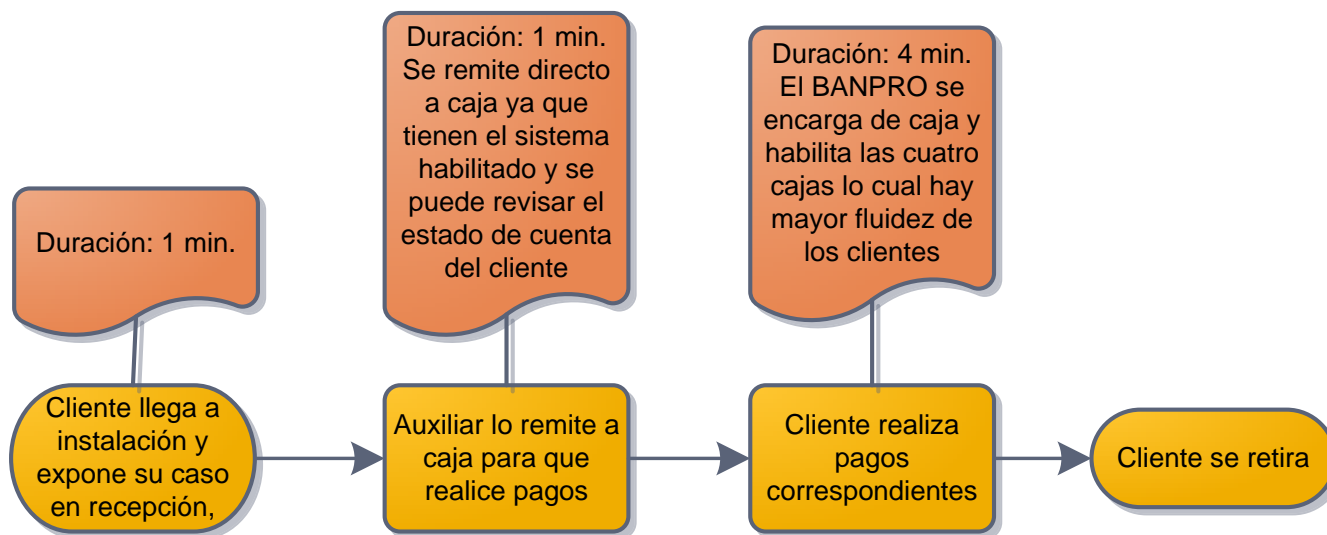
PROCESO DE PAGO EN CAJA (Utilizado)



Tiempo total del proceso: 37 min.

Diagrama numero 8

PROCESO DE PAGO EN CAJA (PROPUESTO)



Tiempo total del proceso: 6 min.

Diagrama numero 9

PROCESO DE SOLICITUD DE RETIRO DE DEBITO AUTOMATICO (Utilizado)

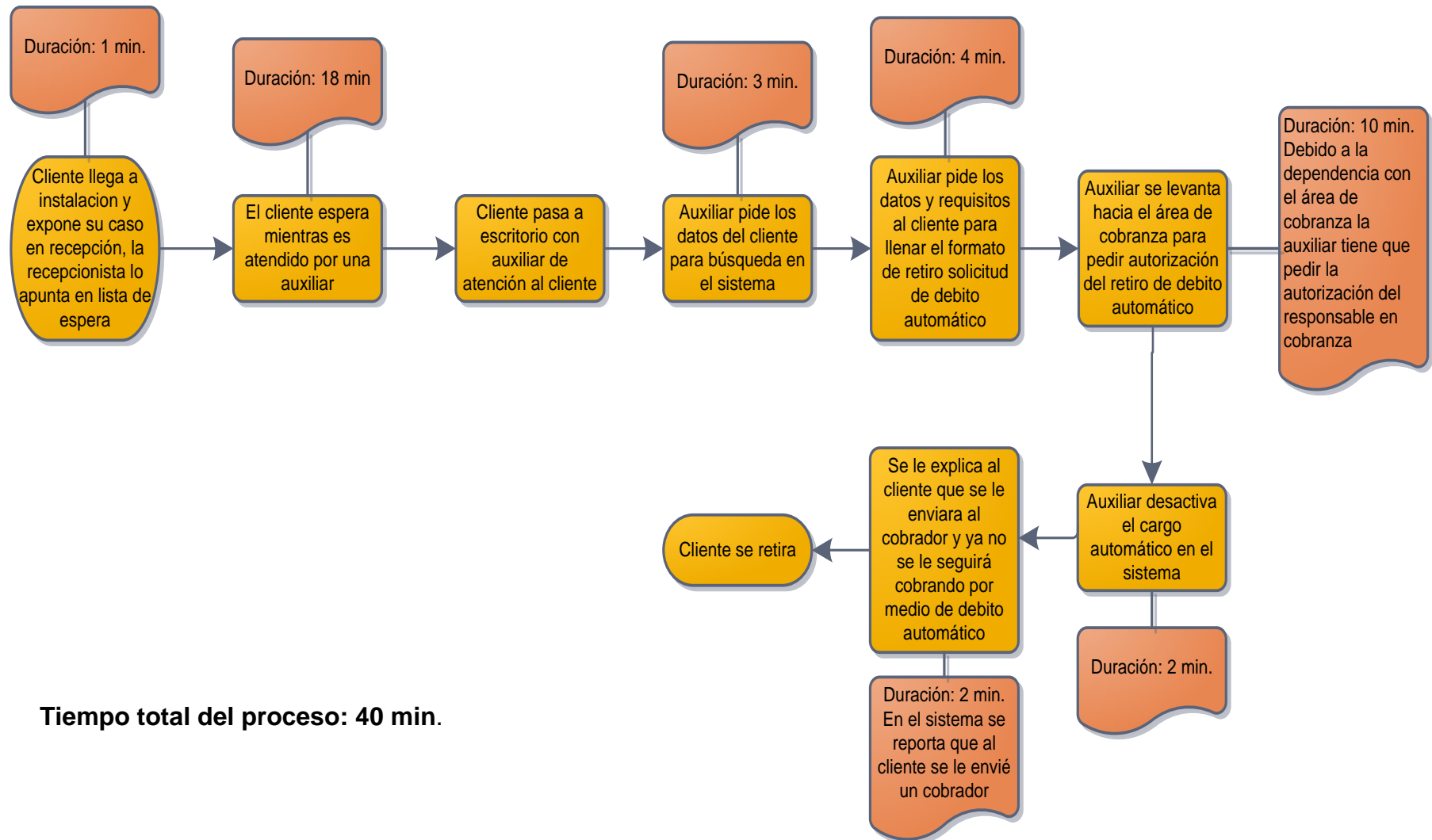


Diagrama numero 10.

PROCESO DE SOLICITUD DE RETIRO DE DEBITO AUTOMATICO (PROPUESTO)

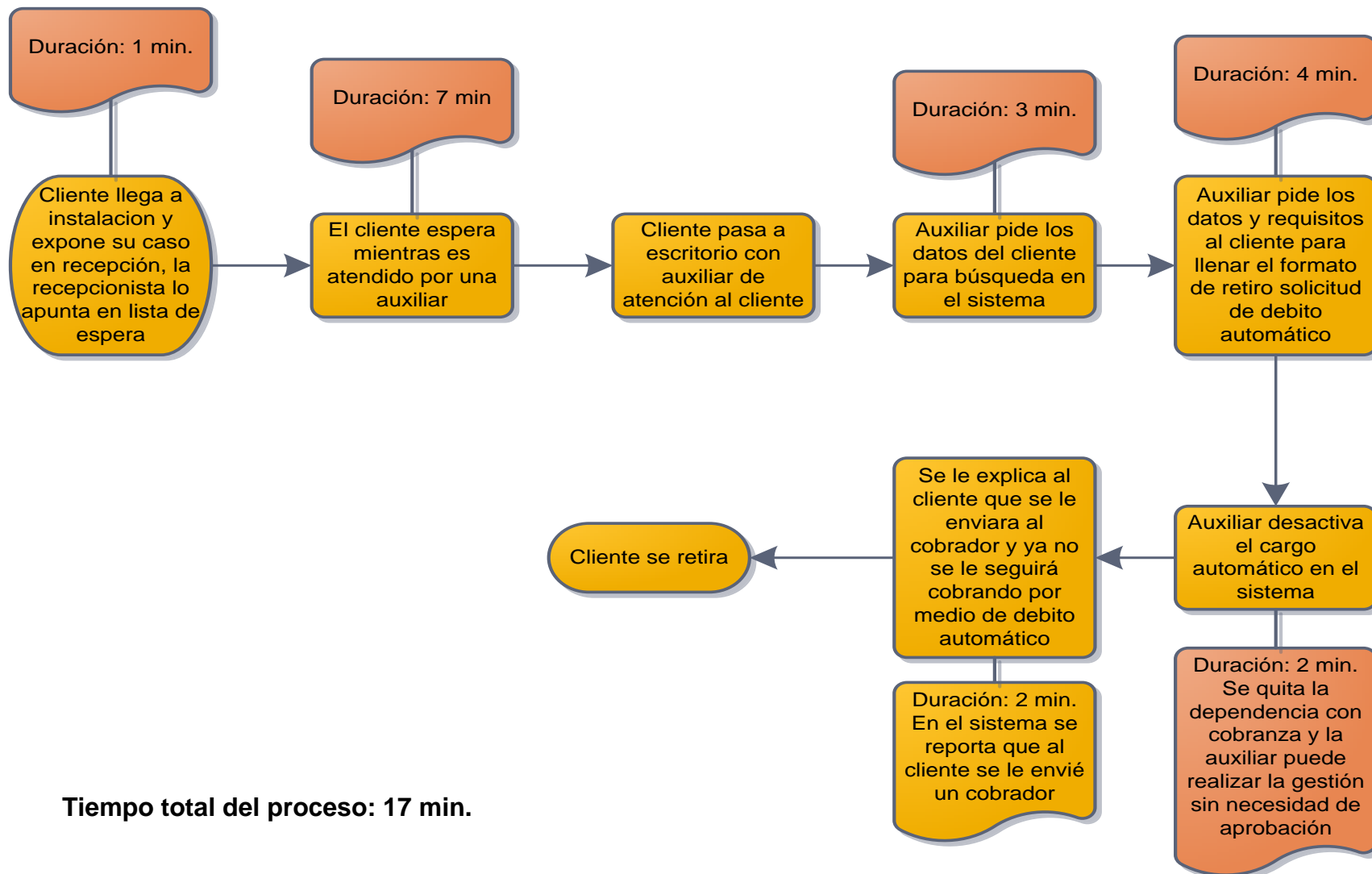


Diagrama numero 11.

PROCESO DE SOLICITUD DE RECONEXION (Utilizado)

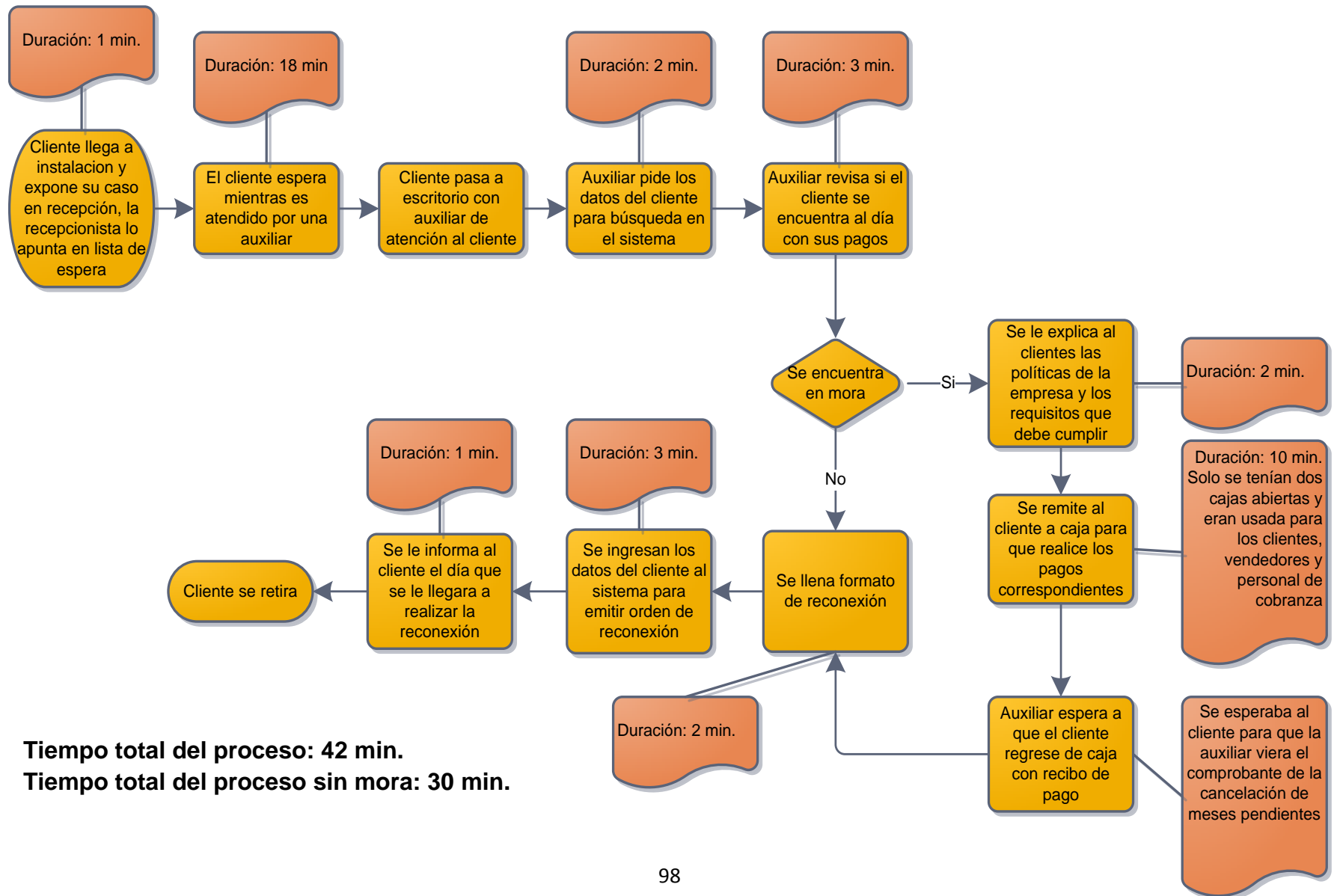
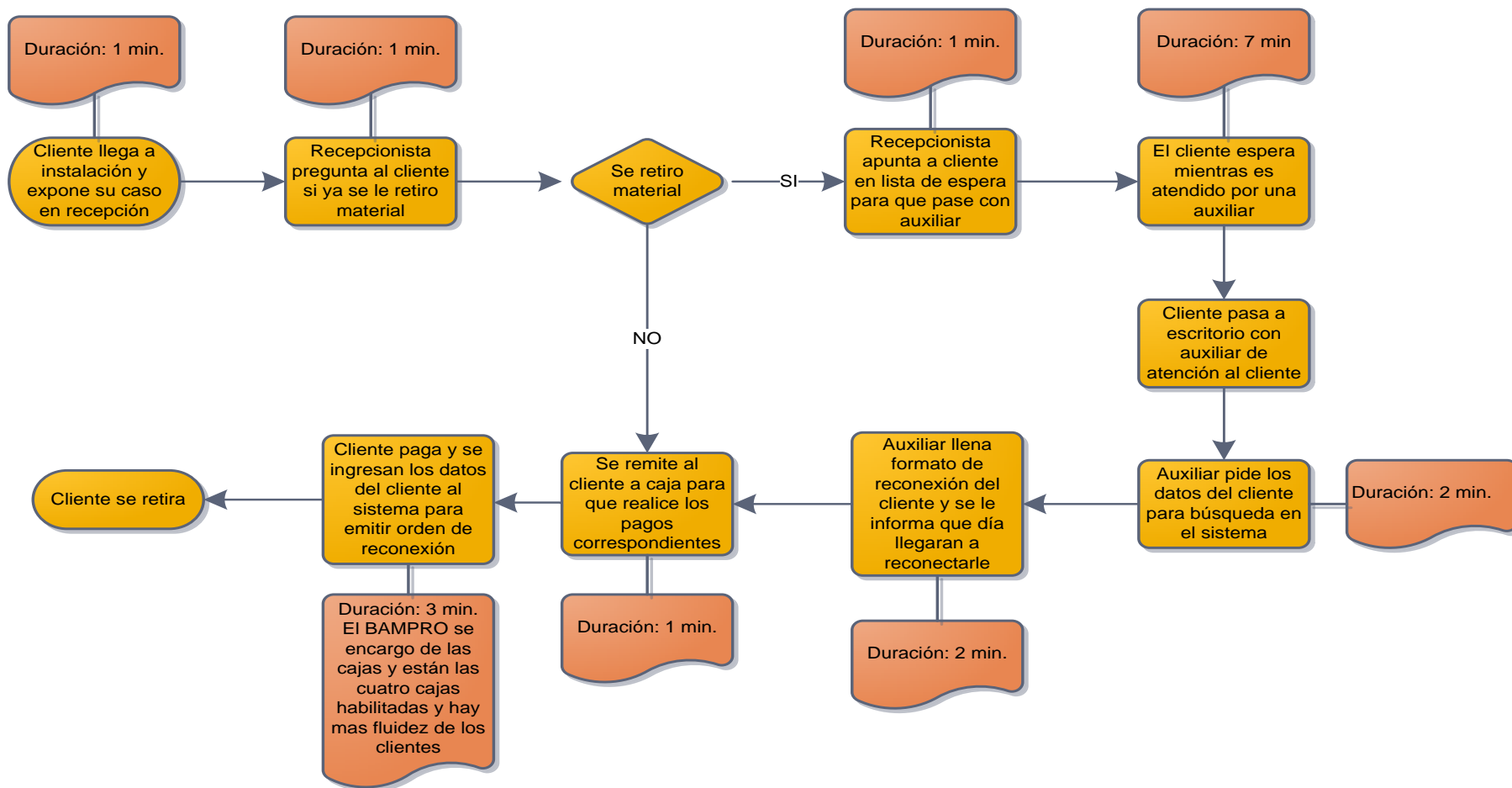


Diagrama numero 12.

PROCESO DE SOLICITUD DE RECONEXION (PROPUESTO)

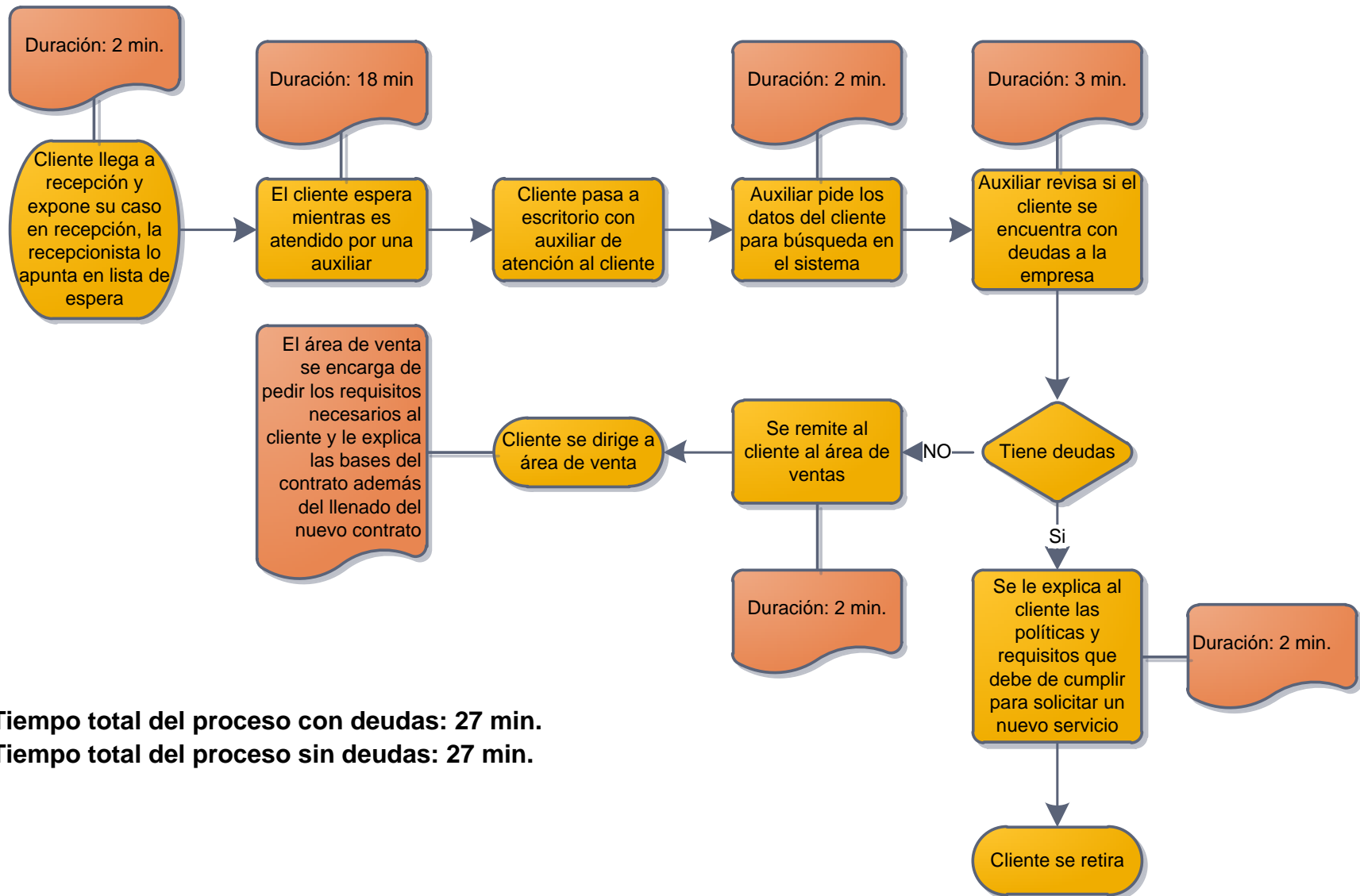


Tiempo total del proceso con retiro de materiales: 16 min.

Tiempo total del proceso sin retiro de materiales: 6 min.

Diagrama numero 13

PROCESO DE SOLICITUD DE NUEVO SERVICIO (Utilizado)

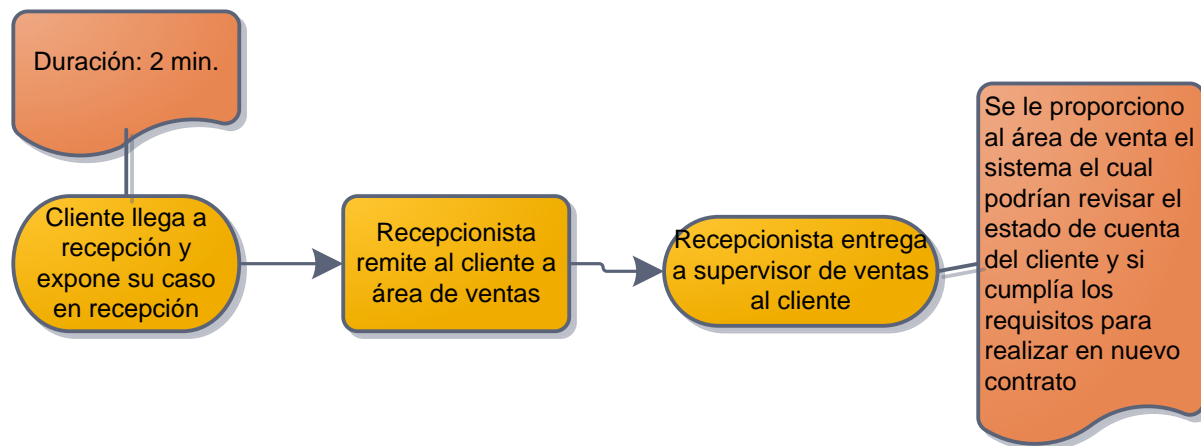


Tiempo total del proceso con deudas: 27 min.

Tiempo total del proceso sin deudas: 27 min.

Diagrama numero 14

PROCESO DE SOLICITUD DE NUEVO SERVICIO (Utilizado)



Tiempo total del proceso: 2 min.

Muestreo realizado en las oficinas de Atención al cliente de claro tv.

Check List de recopilación de Información

Realizado del 21 al 20 de Enero del 2010

Departamento involucrado		Motivo de visita	
Ventas		Reclamo	
Cobranza		Información	
Operaciones		Pago de servicio	
Atención al cliente		Reconexión	
		Cancelación de servicio	
		Solicitud de factura	
		Traslado de servicio	
		Renovación de contrato	
		Cambios de velocidad de internet	
		Devolución de dinero	
		Cambio de razón social	
		Retiro de cargo automático	
		Cambio de equipos(módems)	
		Arreglo de pago	
		Impuestos	
		Inspección técnica	
		Otros (especificar):	

Registro del cliente	
Numero de contrato	
Sistema en el cual esta registrado	

Parámetros de atención al cliente	
Hora de entrada	
Tiempo de espera	
Tiempo de atención en escritorio	
Numero de escritorio	

Observaciones